Public Service Commission of Canada | Commission de la fonction publique du Canada

Highlights

Public Service Commission 2004-2005 Annual Report

October 2005

The Public Service Commission of Canada is an independent agency reporting to Parliament. It is responsible for safeguarding the integrity of the staffing system in the federal public service and the political impartiality of public servants, and for recruiting talented Canadians drawn from across the country.

Why did the PSC prepare this Report?

Section 47 of the *Public Service Employment Act* (PSEA) requires that the Public Service Commission (PSC) prepare a report of its activities every year, for tabling in Parliament. The PSC's Annual Report provides our observations and reflections on the public service staffing system in 2004-2005, under the current PSEA.

In all of our work this year, our goal has been to put in place corrective measures wherever possible. We have also aimed to draw lessons from our findings in order to help departments implement the new PSEA, which is scheduled to come into force in December 2005. Human resources specialists, managers, deputy heads, central agencies and the PSC must work together to ensure that the problematic practices of the past are not carried forward into the new human resources management regime.

What did the PSC find?

Last year nearly 35,000 people were hired into the public service and more than 46,000 internal staffing actions took place. Despite this large number, most staffing is carried out properly. Only a small number of these transactions were challenged or brought into question: 1,223 internal staffing actions were appealed; 213 of these appeals were allowed.

In addition, managers are generally appointing competent people. We found no evidence of political patronage in public service staffing this past year and we observed progress in achieving a representative public service.

Canada

There are areas where improvements need to be made. More progress is needed towards making public service jobs accessible to Canadians: the need to use broader areas of selection, the continued reliance on a contingent workforce, and barriers to the recruitment of executives are areas that require attention. Also, employees continue to express concerns about the lack of transparency and fairness in staffing. Finally, special initiatives to recruit one in five from members of visible minority groups have not reached the benchmarks.

While we have observed many effective staffing practices in 2004-2005, the following issues need to be addressed:

Accessibility

As noted in the Annual Report, progress has been slow in making public service jobs more widely available to all Canadians. Federal organizations have respected the use of national area of selection where required by PSC policy; however, little overall progress has been made in opening public service jobs nationally to Canadians.

Short-term hiring

While the overall number of new hires into the public service has declined over the past two years, hiring is still predominantly for a contingent workforce of specified-period (term), casual and student employment.

This continued reliance on contingent hiring works against fair access for Canadians to public service jobs, and the representativeness of Canada's public service. Also, the hiring of casual or term employees does not usually adhere to the more stringent requirements associated with permanent appointments. Data shows that the route to permanent employment is primarily through the contingent workforce. Only 26 percent of those hired came from outside of the public service. Workers hired from the contingent workforce clearly had an advantage in competitions for permanent jobs, having enjoyed privileged access to the workplace and the opportunity to learn about the job and the public service.

Personal favouritism

The PSC's study of personal favouritism indicated that the federal public servants we surveyed believe that personal favouritism occurs in staffing.

Proven incidence of personal favouritism is small in comparison to the large number of transactions occuring annually. Over the last two years, PSC audits and investigations have identified only a small number of cases of personal favouritism.

As part of our study, we developed and validated a definition of personal favouritism with the input of experts. Our research shows that not all situations involving perceptions about personal favouritism are straight forward, thereby suggesting that the definition, combined with clear messaging about what behaviours are acceptable, would be useful for hiring managers across the public service.

Under-representation of members of visible minorities

Three of the four employment equity groups – women, Aboriginal peoples and persons with disabilities – are represented in the same proportion as in the workforce at large. However, members of visible minorities are still significantly under-represented, compared to their labour market availability. In addition, the federal public service has not met the one-in-five benchmark established in the Government's Embracing Change Action Plan for the participation of members of visible minorities in external recruitment and for entry into the Executive (EX) group.

What can be done by departments?

With the new PSEA, departments and agencies have an opportunity for real change. To take full advantage of this opportunity, organizations must:

Improve human resources planning

It will be crucial to conduct better planning of recruitment needs and to recruit more often on an indeterminate (permanent) basis. Not doing so can hamper efforts to build capacity in areas where it is either lacking or where an increased need is anticipated, as highly sought-after candidates are less attracted to offers of temporary work.

Increase transparency in staffing and promotion

The results of our study of personal favouritism are being made widely available to give deputy ministers and senior human resources officials insight into the kind of information that should be communicated, as well as the types of high-risk activities that should be carefully monitored. The PSC will continue to examine this issue and monitor the integrity of the appointment process.

Make employment equity a part of human resources and business planning

In many departments and agencies, employment equity plans are not aligned with human resources and business plans; this creates inconsistencies in policies and procedures.

Under the new PSEA, the PSC will provide guidance to departments and agencies to assist them in developing their own employment equity programs, as well as in applying the new flexibilities related to employment equity. The PSC will then monitor how departments use these flexibilities to make progress in achieving a representative public service. The PSC is also challenging the executive staffing requests submitted for approval by a sample of departments whose executive staffing plans did not include positions targeted to visible minorities.

Prepare for the new PSEA

To be ready for the new PSEA, departments need to make further progress in the areas of human resources planning, policy and control. There is also a need for additional skilled professionals and for cultural change in the human resources community, as well as for more information systems support and training.

And the PSC?

A new policy on national area of selection

The PSC is committed to expanding access to public service jobs and, as a result, is changing its policy on the use of areas of selection. As of April 2006, all officer-level positions in the National Capital Region that are open to the public will be required to use a national area of selection. This means that all Canadians may apply and be considered for these jobs.

The flexibilities available in the new PSEA and technological solutions, like the PSC's Public Service Resourcing System (PSRS), will help departments to manage larger volumes of applications.

Increased monitoring of the staffing system

In preparing for the coming into force of the new PSEA, and as part of our obligation to provide strengthened oversight, the PSC has increased its monitoring, audits and investigations of the staffing system.

PSC services

The PSC will continue to offer recruitment, assessment and executive resourcing services to federal departments and agencies.

Commission de la fonction publique du Canada | Public Service Commission of Canada

Points saillants

Commission de la fonction publique Rapport annuel 2004-2005

Octobre 2005

La Commission de la fonction publique du Canada est un organisme indépendant qui relève du Parlement. Elle est responsable de protéger l'intégrité du système de dotation dans la fonction publique fédérale de même que l'impartialité des fonctionnaires sur le plan politique. Il lui incombe également de recruter des Canadiens et des Canadiennes de talent provenant de partout au pays.

Pourquoi la CFP a-t-elle rédigé le présent rapport?

L'article 47 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) dispose que la Commission de la fonction publique (CFP) doit préparer chaque année un rapport concernant ses activités, aux fins de présentation devant le Parlement. Le Rapport annuel de la CFP fait état de ses commentaires et réflexions à l'égard du système de dotation de la fonction publique en 2004–2005, sous le régime de la LEFP actuelle.

Tout au long de l'exercice, nos travaux visaient le même but, soit de mettre en place des mesures correctives dans la mesure du possible. Nous avons également cherché à tirer les leçons de nos constatations afin d'aider les ministères à mettre en œuvre la nouvelle LEFP, dont l'entrée en vigueur est prévue pour décembre 2005. Il faut que les spécialistes des ressources humaines, les gestionnaires, les administrateurs généraux et les administratrices générales, les organismes centraux et la CFP travaillent de concert pour s'assurer de ne pas reproduire, dans le nouveau régime de gestion des ressources humaines, les pratiques qui posaient problème autrefois.

Qu'est-ce que la CFP a constaté?

Au cours du dernier exercice, quelque 35 000 personnes ont été embauchées dans la fonction publique, et il y a eu plus de 46 000 mesures de dotation à l'interne. Malgré ce nombre important, la plupart des activités de dotation se sont déroulées convenablement. Quelques-unes d'entre elles seulement ont fait l'objet d'une contestation ou d'un questionnement. En tout, 1 223 appels ont été portés à l'encontre de mesures de dotation interne. Parmi ceux-ci, 213 ont été accueillis.

Canada

En outre, les gestionnaires procèdent habituellement à la nomination de personnes compétentes. Nous n'avons trouvé aucune preuve de favoritisme politique dans la dotation à la fonction publique au cours de la dernière année et nous avons observé des progrès pour ce qui est de la réalisation d'une fonction publique représentative.

Il y a toutefois des domaines où des améliorations sont nécessaires. Il faut encore faire des progrès pour rendre les emplois dans la fonction publique accessibles aux Canadiens et aux Canadiennes. Parmi les domaines qui méritent notre attention, nous devons mentionner le recours à des zones de sélection élargies, le fait de pouvoir continuer à compter sur un effectif occasionnel et la levée des obstacles liés au recrutement des cadres de direction. Aussi, les fonctionnaires continuent d'exprimer des préoccupations à l'égard du manque de transparence et de justice dans la dotation. Enfin, les initiatives particulières visant à faire en sorte qu'une personne recrutée sur cinq soit membre des groupes de minorités visibles n'ont pas permis d'atteindre les objectifs-repères.

Même si nous avons constaté l'efficacité de nombreuses pratiques de dotation en 2004-2005, il reste encore des questions à régler, notamment :

L'accessibilité

Comme le mentionne le Rapport annuel, les progrès visant à rendre les emplois de la fonction publique accessibles au plus grand nombre de Canadiens et de Canadiennes demeurent lents. Les organisations fédérales ont respecté l'utilisation de la zone nationale de sélection lorsque cela était nécessaire en vertu des lignes directrices de la CFP. Toutefois, les progrès dans l'ensemble sont encore minimes afin de permettre aux Canadiens et aux Canadiennes de partout au pays d'avoir accès aux postes de la fonction publique.

L'embauche de courte durée

Le nombre global de nouvelles recrues à la fonction publique a diminué au cours des deux derniers exercices, mais l'embauche vise encore principalement un effectif occasionnel pour des emplois d'une période déterminée (postes à terme), occasionnels ou pour étudiants.

Cette dépendance continue à l'égard de l'embauche occasionnelle nuit à l'égalité d'accès aux emplois dans la fonction publique pour les Canadiens et les Canadiennes ainsi qu'à la représentativité de la fonction publique du Canada. De plus, les exigences liées à l'embauche des employées et employés occasionnels ou des personnes employées pour une période déterminée sont habituellement moins strictes que celles qui sont associées aux nominations pour une durée indéterminée. Les données démontrent que l'accession à des postes pour une durée indéterminée passe essentiellement par l'embauche de personnes issues de l'effectif occasionnel. Seulement 26 p. 100 des personnes embauchées provenaient de l'extérieur de la fonction publique. Il est évident que les personnes embauchées faisant partie de cet effectif bénéficient d'un avantage lorsqu'il s'agit des concours visant des emplois de durée indéterminée, car elles ont joui d'un accès privilégié au milieu de travail et ont ainsi eu l'occasion de se familiariser avec l'emploi et avec la fonction publique.

Le favoritisme personnel

L'étude qu'a menée la CFP à l'égard du favoritisme personnel démontre que les fonctionnaires interrogés pensent qu'il y a de tels cas dans la dotation.

Rares sont les cas prouvés en comparaison du nombre élevé d'opérations de dotation qui ont lieu chaque année. Au cours des deux dernières années, les enquêtes et les vérifications de la CFP ont révélé un faible nombre de cas de favoritisme personnel.

Dans le cadre de l'étude, nous avons élaboré puis confirmé une définition du favoritisme personnel à l'aide d'experts. D'après les données recueillies, les situations faisant état de perceptions relatives au favoritisme personnel ne sont pas toutes simples. Cela donne à penser que la définition, assortie de messages clairs à propos des comportements qui sont acceptables, serait utile aux gestionnaires d'embauche dans l'ensemble de la fonction publique.

La sous-représentation des membres des minorités visibles

Parmi les quatre groupes de l'équité en emploi, trois – les femmes, les Autochtones et les personnes handicapées – sont représentés dans la même proportion qu'ils le sont dans l'ensemble du marché du travail. Toutefois, les membres des minorités visibles demeurent particulièrement sous représentés comparativement à leur taux de disponibilité sur le marché du travail. En outre, la fonction publique fédérale n'a pas atteint l'objectif-repère de un sur cinq fixé dans le plan d'action gouvernemental Faire place au changement en ce qui a trait à la participation des membres des groupes de minorités visibles au recrutement externe et au recrutement au niveau d'entrée du Groupe de la direction (EX).

Que peuvent faire les ministères?

L'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP représente pour les ministères et organismes l'occasion d'introduire un vrai changement. Pour en profiter le plus possible, les organisations doivent :

Améliorer la planification des ressources humaines

Il sera essentiel de mieux planifier les besoins en matière de recrutement et de recruter plus souvent pour des emplois de durée indéterminée (postes permanents). Le contraire pourrait entraver les efforts visant à bâtir la capacité dans des domaines où elle manque ou bien lorsqu'un besoin plus grand est prévu, car les candidates et les candidats très convoités sont moins attirés par des offres d'emploi temporaire.

Accroître la transparence dans la dotation et la promotion

Les résultats de l'étude sur le favoritisme personnel sont largement diffusés afin de donner aux administrateurs généraux et aux administratrices générales ainsi qu'aux responsables principaux des ressources humaines une idée du genre d'information qui devrait être communiquée ainsi que du type d'activités qui représentent un risque élevé et qu'il faut étroitement contrôler. La CFP continuera d'examiner cette question et de surveiller l'intégrité du processus de nomination.

Intégrer l'équité en emploi à la planification des ressources humaines et des activités

Dans de nombreux ministères et organismes, les plans d'équité en matière d'emploi ne sont pas harmonisés avec les plans de ressources humaines et d'activités. Cela crée des incohérences dans les lignes directrices et les procédures.

Sous le régime de la nouvelle LEFP, la CFP donnera des conseils aux ministères et organismes afin de les aider à développer leurs propres programmes d'équité en matière d'emploi de même qu'à appliquer les nouvelles mesures d'assouplissement liées à l'équité en matière d'emploi. La CFP surveillera alors la manière dont les ministères utilisent cette souplesse pour faire des progrès en vue de réaliser la représentativité de la fonction publique. La CFP remet en question aussi les demandes de dotation de cadre de direction que lui ont soumis pour approbation un échantillon de ministères dont les plans de dotation des cadres de direction ne comprenaient pas de postes à l'intention des membres des minorités visibles.

Se préparer à la nouvelle LEFP

Pour se préparer à la nouvelle LEFP, les ministères doivent continuer de faire des progrès dans le domaine de la planification des ressources humaines et des politiques et contrôles en la matière. Il est également nécessaire d'instaurer un changement culturel et de disposer de plus de professionnels expérimentés dans la collectivité des ressources humaines, de formation et d'appui concernant les systèmes de gestion de l'information.

Et la CFP?

Une nouvelle politique sur la zone nationale de sélection

La CFP s'est engagée à élargir l'accès aux emplois dans la fonction publique. Elle a donc décidé de modifier sa politique sur l'utilisation de la zone de sélection. À compter d'avril 2006, une zone nationale de sélection devra être utilisée pour tous les postes d'agents et d'agentes situés dans la région de la capitale nationale et s'adressant au public. Cela signifie que tous les Canadiens et Canadiennes peuvent poser leur candidature, et que celle-ci peut être prise en considération pour les emplois visés.

La souplesse qu'offrent la nouvelle LEFP et les nouvelles solutions technologiques, comme le Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP), aidera les ministères à traiter des volumes de demandes d'emploi plus importants.

Surveillance accrue du système de dotation

Pour se préparer à l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, et dans le cadre de son obligation de surveillance renforcée, la CFP a accru ses contrôles, vérifications et enquêtes à l'égard du système de dotation.

Services de la CFP

La CFP continuera d'offrir des services de recrutement, d'évaluation et de ressourcement des cadres de direction aux ministères et organismes fédéraux.

Public Service Commission of Canada
Commission de la fonction publique du Canada

Public Service Commission 2004-2005 Annual Report

Chapter 1 – Overview

Canada

106-02098/

Public Service Commission

2004-2005

Annual Report

Chapter 1 – Overview

Public Service Commission of Canada
300 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario K1A 0M7
Canada

Information: (613) 992-9562
Facsimile: (613) 992-9352

This Report is also available on our Web site at **www.psc-cfp.gc.ca**

Cat. No. SC1-2005
ISBN 0-662-69205-5

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Public Service Commission of Canada, 2005

The Honourable Liza Frulla, P.C. M.P.
Minister of Canadian Heritage
House of Commons
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Dear Minister:

We have the honour of asking you to transmit for tabling in Parliament the Report of the Public Service Commission of Canada for the 2004-2005 fiscal year.

It is submitted in accordance with section 47 of the *Public Service Employment Act* (Chapter P-33, Revised Statutes of Canada, 1985).

Yours sincerely,

Maria Barrados
President

Manon Vennat
Commissioner

David Zussman
Commissioner

PSC Mission, Vision and Values Statement

Mission and Vision – Striving for Excellence

The Public Service Commission is dedicated to building a public service that strives for excellence. We protect merit, non-partisanship, representativeness and the use of both official languages.

We safeguard the integrity of staffing in the public service and the political impartiality of public servants. We develop policies and guidance for public service managers and hold them accountable for their staffing decisions. We conduct audits and investigations to confirm the effectiveness of the staffing system and to make improvements. As an independent agency, we report our results to Parliament.

We recruit talented Canadians to the public service, drawn from across the country. We continually renew our recruitment services to meet the needs of a modern and innovative public service.

Values to Guide our Actions

In serving Parliament and Canadians, we are guided by and proudly adhere to the following values:

Integrity in our actions;

Fairness in our decisions;

Respect in our relationships; and

Transparency in our communications.

Table of Contents

Foreword 3

Message from the Commission 5

Summaries 13

Chapter 2 – Oversight 14

Chapter 3 – Services 18

Appendices 21

Appendix 1: Exclusion Approval Orders 22

Appendix 2: Personal Exclusions 27

Appendix 3: Glossary 30

Biographies 39

Maria Barrados, President 40

Manon Vennat, Commissioner 41

David Zussman, Commissioner 42

PSC Organization 43

PSC Organization Chart 44

Offices of the Public Service Commission 45

Foreword

Foreword

1.1 We are pleased to present the 2004-2005 Annual Report of the Public Service Commission (PSC) of Canada.

1.2 This Report presents an assessment of the staffing system, based on the information we receive from departments and agencies through their accountability reports, and on knowledge we acquire through audits, investigations, special studies and surveys. Our Departmental Performance Report, submitted after our Annual Report, will outline the PSC's strategic goals and describe our performance, as an organization, towards the achievement of our identified priorities.

1.3 This Report focusses primarily on reviewing the human resources management performance of federal organizations under the current *Public Service Employment Act*. It also introduces the Accountability Framework we have developed under the new Act, which is expected to come fully into force in December of this year.

1.4 This year's Report has a new look, in that it comprises three separate chapters. This format better emphasizes the delineation between our roles in oversight and in service delivery. Chapter 1 provides the message from the Commission, summaries of Chapter 2 - *Oversight* and Chapter 3 - *Services*, related appendices, biographies of the Commissioners, an organization chart, and offices of the Public Service Commission.

Message from the Commission

Message from the Commission

1.5 The new *Public Service Employment Act* (PSEA), part of the *Public Service Modernization Act* (PSMA), is the first major legislative change in human resources management in the federal government in over 35 years. With the expected coming into full force in December 2005, the new PSEA presents significant challenges and opportunities for public service managers, deputy heads, central agencies and the Public Service Commission (PSC).

1.6 Significant portions of the PSMA are already in place – sections giving force to the new labour relations regime, the creation of the new Canada School of Public Service, and the Commission's new governance structure. A great deal has already been accomplished, but there is still a lot of work to be done in preparation for the full coming into force of the new PSEA.

1.7 The 2004-2005 reporting year presented a major challenge for public service departments and agencies: to continue working under the current PSEA, while learning about and preparing to operate under the new Act.

1.8 Canada can take pride in the excellence of its public service. The current reforms will strengthen the ability of the federal workforce to meet the challenges of managing its human resources in the 21st century. The new legislation reinforces our commitment to delivering services of the highest quality by a public service that is based on merit and non-partisanship – a public service that strives for excellence, is representative of Canada's diversity, serves with integrity and provides services to Canadians in the official language of their choice.

1.9 We, at the PSC, will play the role of independently safeguarding the human resources management system of merit and non-partisanship. We will also provide assurance that the federal public service is characterized by fair and transparent employment practices, leading to the public service envisioned in the legislation.

The Operation of Staffing

1.10 The federal public service is a highly complex and diverse institution that depends on the thousands of public servants it employs. Last year, for example, nearly 35 000 people were hired into the public service, and more than 46 000 internal staffing actions took place. Despite the large number of staffing transactions that take place each year to and from within the public service, only a small number are challenged or brought into question. For example, in 2004-2005, only 1 223 internal staffing actions were appealed; 166 staffing actions were opened for investigation. A PSC study conducted

in 1995 revealed that for the previous ten years (1985-1995) fewer than 2% of all appealable transactions were appealed. Since then, the volume of appeals has remained relatively stable.

1.11 Most staffing is carried out properly. There have been exceptions, a number of which are identified in our Report. They point to areas where improvements need to be made. Our Report also identifies some practices that should not be brought into the new regime. These include a reluctance to innovate and take advantage of flexibilities that already exist, as well as patterns of behaviour that reduce the confidence of employees in the integrity of the system.

1.12 While the overall number of new hires into the public service has declined over the past two years, hiring is still predominately for a contingent workforce of specified-period (term), casual and student employment. The number of new indeterminate (permanent) hires also fell, to 9 426 in an organization of 153 043 indeterminate (permanent) employees (6%). Of these indeterminate (permanent) hires, only 3 400 were recruited from outside the public service, the remainder being hired from the specified-period (term) pool.

1.13 Managers tell us that they need to hire rapidly, and that the current system is too inflexible and cumbersome to allow for permanent appointments. It is not in the interest of managers to hire someone who cannot do the job; nor do they always have the budget to hire permanently. However, the hiring of casual or specified-period (term) employees does not usually adhere to the more stringent requirements associated with permanent appointments – requirements that are in place to ensure broad access and representativeness. The predominance of contingent hiring works against fair access for Canadians to public service jobs, and the representativeness of Canada's public service.

1.14 Further, the data shows that the route to permanent employment is primarily through the contingent workforce. Only 26% of those hired came from outside of the public service. Workers hired from the contingent workforce clearly had an advantage in competitions for permanent jobs, having enjoyed privileged access to the workplace and the opportunity to learn about the job and the public service prior to competing for the position.

1.15 With the new PSEA, managers will have a framework that provides for greater flexibility in appointment. The framework also requires human resources planning to be integrated with business planning. We expect that, together, these changes will lead to hiring contingent workers only for contingent work, and not as an indirect means of hiring permanently.

1.16 Managers will have to make a concerted effort to change past practices and be ready to rely on larger pools of selected employees within their organizations or across functional communities. For example, we have been discouraged by the continuing low departmental uptake of students from the Post-Secondary Recruitment Program. This Program is open to all Canadian post-secondary students; they are screened and tested and available for quick placement. A number of initiatives are being taken to improve its use, by better tailoring the Program to managers' needs.

Practices Requiring Attention

1.17 In preparing for the coming into force of the new PSEA, and as part of our obligation to provide strengthened oversight, we have increased our monitoring and our audits of the current staffing system. In this Report, we want to particularly highlight our findings with respect to equity of access, non-partisanship and representativeness.

1.18 Under the new legislation, fair access to the public service, resulting in a representative, non-partisan workforce, remains a key objective. Our findings in the context of the current PSEA remain relevant under the new legislation.

1.19 Progress has been slow in making public service jobs more widely available to all Canadians. Managers have met the minimum policy requirements to recruit nationally for all senior-level jobs, but otherwise have opted for provisions to limit competitions by geographic area. This option is used to manage large numbers of candidates. As a result, 19% of all externally advertised jobs, and 28% in the National Capital Region, used a national area of selection.

1.20 We are exploring how the use of a national area of selection can be further expanded by taking advantage of the flexibilities provided by the new PSEA, by introducing e-resourcing technology, and by making all officer-level job opportunities in the National Capital Region open to the public across Canada. We have developed and tested a recruitment technology prototype that we will make available to managers. We look forward to making significant progress in this area in the coming year.

1.21 Our study of personal favouritism[1] indicates that federal public servants surveyed believe that personal favouritism in staffing occurs. Staffing actions characterized by a lack of competition and transparency contribute to public servants' perception of personal favouritism in staffing. But they also believe that the current values, if upheld, provide sufficient safeguards against personal favouritism.

---

1 Given that the new PSEA refers to "personal favouritism", this term is used throughout the Report instead of "bureaucratic patronage".

1.22 Under the new PSEA, managers will have greater discretion over the appointment process. Managers will determine whether or not to advertise positions and how many candidates to consider for a position. It will be vitally important that all managerial discretion respects the intent of the legislation and is transparent to public servants. This means that managers must play a more active role in staffing. They must plan their staffing actions and communicate those plans to employees.

1.23 Our work has shown that public servants are not expecting a system with more rules. They are expecting a more transparent system and greater communication with managers.

1.24 Human resources specialists have a crucial role to play in this area; they have a duty to ensure that hiring managers carry out their resourcing activities in a way that respects the intent of the legislation. When they see that a process has taken an inappropriate turn, they are professionally obligated to challenge managers.

1.25 Three of the four employment equity designated groups – women, Aboriginal peoples and persons with disabilities – are represented in the same proportion as in the workforce at large. While the representation of members of visible minorities continues to grow in the public service, so does the availability of members of visible minorities in the Canadian workforce. Consequently, the gap between their representation in the public service and their workforce availability persists. Special initiatives to recruit one-in-five from members of visible minorities, undertaken through the Embracing Change Initiative, have not reached the targets or produced the expected results.

1.26 We have taken a number of special measures to encourage increased hiring of members of visible minorities into the Executive group. We have been asking departments that have made little progress to provide us with plans on how they will improve. We have also been challenging a number of the staffing strategies aimed at the Executive group.

1.27 Under the new PSEA, we will delegate almost all staffing authorities to heads of departments and agencies. All heads will be expected to put in place human resources management plans that include how they will achieve a more representative organization. We are committed to continuing our monitoring in this area and describing progress in our reports.

The Eve of a New Human Resources Management Regime

1.28 With the expected coming into force of the new PSEA in December, a number of important changes will be put into operation. We have provided managers with a new Appointment Framework that sets out the high-level policies, as well as the new delegation instrument. There is also a Staffing Management Accountability Framework and a new approach to political activities. These will be supported with guides and tools.

1.29 This will be a delegated system. The authority for appointments remains with the PSC, but we will delegate this authority and hold deputy heads accountable for its use. There will be very few instances, such as the priority system, when deputy heads will have to come to us for prior approval.

1.30 The current system depends on prescriptive rules and has required frequent interventions by the PSC. The new delegated system takes us out of most operations. Operational decisions are left to deputy heads and their staff.

1.31 We will work to make the accountability system effective – the accountability of deputy heads to the PSC and our own accountability to Parliament.

1.32 We are strengthening our oversight activities. We will continue to increase our monitoring and audit functions. We have completed the work describing how we will carry out our audits and are sharing it with departments and agencies. As well, we will rebuild our former Recourse Branch as we carry out more investigations and the appeal function winds down.

1.33 We will continue to provide support to departments and agencies in understanding the new legislation through all these changes. We will make our investigation services available to deputy heads and support government training.

1.34 The significant recruitment services for which departments and agencies have been coming to the PSC will become discretionary. A separate branch will focus on providing services and being a service provider of choice for recruitment and assessment services. The branch will continue to administer the corporate recruitment programs that are vital to the renewal of the public service.

1.35 We continue to work with departments and agencies, the Canada School of Public Service and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada to get ready for the transition to the new system.

1.36 We have been closely monitoring the current system's readiness for the coming into force of the new Act. Much has already been done, but more remains to be done. High-level policies have been set out and training is taking place. The delegation instrument, which sets out the conditions that must be met by departments that receive staffing authorities, is being finalized. Further, we continue to refine the measures for evaluating performance.

1.37 Our early assessments have pointed to the importance of starting to do human resources planning: taking the high-level policy framework and developing department-specific policies; and building measurement and information systems.

1.38 Based on our preliminary assessment of departmental and agency readiness to implement the new PSEA, further progress is required in the areas of human resources planning, policy development and managing human resources information. There is also a need for additional skilled professionals in the human resources community, as well as for more information systems support, training and cultural change. Increased delegation of authority to departments and agencies means that, more than ever, managers will be looking to human resources professionals for advice and support. It is essential that the human resources community acquire the necessary new skills, and that practitioners are trained to play an effective role in ensuring that the public service is populated by competent professionals who have been meritoriously selected.

1.39 The coming into force of the new PSEA will be the beginning of a major transformation of how we staff positions in the public service of Canada. We remain concerned that this opportunity will not be fully exploited. Every player within the human resources management system now has a responsibility to take advantage of the opportunities being presented to them by the new Act. Every player must lead by example, by looking forward and embracing their revised roles and responsibilities in the modernized regime.

1.40 The discretion available to managers in the new system will allow innovative new practices to be developed. Unfortunately, it will also allow managers to continue to use past practices and procedures. If managers choose the familiar ways of the old system, a great opportunity for change will be lost. For the new system to succeed, managers will need to take ownership of it and ensure that the new policies are fully implemented. We are embarking on a major cultural transition that requires their full engagement.

1.41 The PSC is prepared to do its part. We will carry out our duty to Parliament as overseer of the integrity of the system and will help to ensure that a professional, competent, representative public service is in place to serve Canadians now and in the future.

Maria Barrados, President
Manon Vennat, Commissioner
David Zussman, Commissioner

Summaries

Summaries

Chapter 2 – Oversight

1.42 In December 2005, the new *Public Service Employment Act* (PSEA) is expected to come into full force. The new PSEA provides greater flexibility in the staffing process. Under the new Act, the Public Service Commission (PSC) retains the authority to make appointments to and within the public service; however, the Act encourages delegation of that authority to deputy heads. Deputy heads with delegated authority can customize their staffing systems to meet the needs of their organization.

1.43 The PSC has developed an Appointment Framework, as well as a new approach to political activities, along with guides and tools to help departments and agencies carry out their responsibilities under the new Act.

1.44 Our assessment of departments' and agencies' adherence to the staffing values in 2004-2005 emanates from our strengthened oversight work.

- **Competency** – Managers are appointing competent people. Greater compliance is required to the conditions that are imposed when language requirements are not met at the time of appointment.
- **Non-Partisanship** – We found no evidence this year of political patronage in public service staffing; however, some managers use a small network to identify, attract and promote recruits, resulting in perceptions of personal favouritism. Staffing actions characterized by a lack of competition and transparency contribute to public servants' perception of personal favouritism in staffing.
- **Representativeness** – Progress has been achieved towards a representative public service that reflects labour market availability for three of the four employment equity designated groups (women, Aboriginal peoples, and persons with disabilities). This is not the case for members of visible minorities. Also, in many departments and agencies, employment equity plans are not aligned with human resources and business plans; this creates inconsistencies in policies and procedures.
- **Equity of Access** – Making public service jobs more widely accessible to all Canadians is progressing slowly.
- **Fairness and Transparency** – Employees continue to express concerns about the lack of transparency and fairness in staffing.
- **Flexibility and Efficiency** – Managers estimate that it takes an average of 17 weeks to staff an indeterminate (permanent) position by competition, and 11 weeks without competition.

Oversight and Accountability

1.45 As part of the new PSEA's greater emphasis on oversight, we will use a variety of tools to oversee the appointment system. These will include more audits and investigations, to help us monitor the integrity of the staffing process and ensure the non-partisanship of the public service.

1.46 As part of the preparations for the new PSEA, we are providing observations on staffing management and results in terms of the new Staffing Management Accountability Framework for 2003-2004 and the early part of 2005.

- **Governance** – The vast majority of departments and agencies have staffing sub-delegation instruments in place and are developing the committee structures, practices and plans needed to give clear direction and set priorities.
- **Planning** – Only a third of organizations have a human resources planning process in place.
- **Policy** – More than half the organizations have not begun policy work aimed at implementing the new Act; nor do they adequately monitor staffing practices such as the use of casuals.
- **Communication** – While departments and agencies use multiple methods to communicate staffing information, overall transparency could be further improved.
- **Control** – Further efforts are required with regard to applying risk management to staffing, using performance management as the basis for taking corrective action, and managing human resources information.

1.47 Weaknesses in the management of staffing are particularly apparent in the areas of planning, policy and control.

Readiness and Challenges

1.48 At the time of writing this report, six months prior to December 2005, there have been positive developments in preparing for the coming into force of the new PSEA; however, much remains to be done.

1.49 Departments and agencies face significant hurdles in implementing the new Act, especially considering the shortage of skilled professionals being experienced by the human resources community across the public service, and the recognized need for information systems support, training and cultural change.

Political Activities

1.50 Over the past year, we have developed guides, tools and processes that will be released in December 2005 as part of a new framework to govern the political activities of public servants. The new policy and regulatory regime will balance the rights of employees to engage in political activities with the need to maintain the political impartiality of the public service.

Audits

1.51 In April 2004, we established an Audit Branch. We have since increased the number of auditors from five to 23. We developed an audit plan encompassing nine audits, eight of which were launched in 2004-2005. Since year-end, we have completed the following three additional audits:

- **Audit of the Industrial Security Program of Public Works and Government Services Canada:** We found that the Deputy Minister had established a good staffing management accountability framework. However, the partnership between program managers and human resources advisors, which was expected to produce appropriate staffing outcomes, was found to be ineffective. This resulted in appointments that were not in accordance with merit, and that did not respect the staffing values reflected in the Department's Staffing Delegation and Accountability Agreement. As the Deputy Minister responded quickly to resolve the problems, we have not taken any additional action with respect to his delegated staffing authorities.
- **Audit of the Commission for Public Complaints Against the RCMP (CPC):** We found that the CPC's staffing practices did not respect the merit principle and staffing values. Hiring practices followed an unacceptable pattern, with managers manipulating selection processes to hire pre-selected individuals. CPC did not receive appropriate advice from its service provider, human resources officials in the former Department of the Solicitor General Canada (now Public Safety and Emergency Preparedness Canada). In June 2004, a new executive director started to take action to put a more appropriate staffing regime in place. Nonetheless, the PSC has placed conditions on the delegation of staffing authorities to the CPC and will monitor progress closely.
- **Audit of Staffing File Documentation:** We found an improvement in documentation since our 2002 Thematic Review on Staffing Values: Competency and Fairness. Overall, files contained most of the documents required by the PSC. However, the adequacy of some of this documentation for without competition processes remains a concern. Ensuring sufficient or appropriate evidence of the application of merit and respect for PSC policy direction will be a continuing challenge for departments and agencies under the new Act.

Investigations and Appeals (Recourse)

1.52 Under the current Act, the PSC hears appeals from candidates who have been unsuccessful in being appointed as the result of internal selection processes. If the appeal is allowed, we prescribe appropriate corrective measures to rectify the defect in the selection process.

1.53 The number of appeals in 2004-2005 was fairly consistent with that of previous years, at 1 223. Appeals were allowed in 213 cases (17%) in which:

- the selection board made an improper assessment of the qualifications;
- the conduct of the selection board was questioned (bad faith, bias or unfair advantage); or
- other situations, such as failure to assess qualifications and the unreasonable conditions under which examinations were held.

1.54 During the same period, the PSC received 695 requests for investigation, relating to:

- concerns about open or non-productive closed competitions;
- the administration of eligibility lists resulting from competitive processes; or
- other issues regarding selection processes, such as the review of qualifications.

1.55 With the new PSEA, our existing Recourse Branch will gradually transform from a branch dealing with investigations and hundreds of staffing appeals a year to one that will conduct investigations related to:

- external appointments;
- internal appointments, if not delegated to the deputy head;
- delegated internal appointments, at the request of the deputy head;
- appointments involving possible political influence;
- appointment processes where fraud is suspected; and
- allegations of improper political activities.

Chapter 3 – Services

1.56 In 2004-2005, the PSC provided recruitment, assessment and executive resourcing services to federal departments and agencies.

Recruitment

Hiring activities

1.57 The federal public service experienced a decline in external recruitment for the second year – an 11.7% decrease in 2004-2005, and an 11.3% decrease in 2003-2004. We noted an enduring reliance on specified-period (term) hires and casuals. They now represent 86.5% of indeterminate (permanent), specified-period (term) and casual hires, compared to 85.3% last fiscal year.

1.58 External recruitment is the primary mechanism for public service renewal. In light of the impending retirement of baby-boomers and the shift towards knowledge workers, it will be important for departments to anticipate their future human resources needs; otherwise, it may be difficult to ensure timely recruitment.

Recruitment programs

1.59 Concerns remain about equity of access to federal student job opportunities. In 2004-2005 the PSC launched two Federal Student Work Experience Program pilot projects to assess the impact of using a national area of selection when hiring students.

1.60 Despite ongoing efforts to encourage its use by departments and agencies, the Post-Secondary Recruitment Program remains under-utilized. During 2004-2005, 7 224 graduates applied to 14 career opportunities. Over 7 000 candidates were referred, but only 446 were hired. The number of applicants was lower because of greater use of on-line screening, and because foreign service officers were not recruited this year.

1.61 New partnerships with departments and agencies led to tailored recruitment initiatives. For example, the Recruitment of Policy Leaders Program is aimed at enhancing the capacity for policy analysis and development in the federal public service.

Recruitment initiatives

1.62 During 2004-2005, approximately 19% of all externally advertised jobs, and 28% of jobs in the National Capital Region, used a national area of selection (that is, the jobs were open to qualified Canadians no matter where they live).

1.63 We are exploring how the use of a national area of selection can be further expanded by taking advantage of the flexibilities provided by the new *Public Service Employment Act* (PSEA) and technology, and by making all officer-level recruitment opportunities in the National Capital Region open to the public across Canada.

1.64 It will take several years to put in place the technology (e-resourcing) to address the recruitment and staffing needs of the public service. In the interim, we will expand the use of the Public Service Resourcing System, formerly a pilot project for which the technology was developed in-house.

Executive (EX) Resourcing

1.65 An analysis of 52 executive (EX-1 to EX-3) competitions open to the public revealed that only 23% of these positions were filled by candidates from outside the public service. Our analysis determined that a number of barriers exist that make outside applicants' access to executive jobs difficult. We have taken measures to address this issue, such as looking at the wording of the "experience" and "knowledge" requirements to ensure that they are less specific to public service experience.

Assessment Services

1.66 During the reporting year, significant efforts were invested in improving the PSC's Second Language Evaluation procedures and instruments and, in particular, the oral interaction test. For example, alternative methods of delivering the test were explored, greater flexibility was introduced in the "warm-up" phase, and more feedback sessions were provided to students and teachers. These measures were initiated in response to concerns raised during 2004-2005 that the success rates on the French oral interaction test were decreasing, and the perception that the test had become more difficult.

Appendices

Appendix 1: Exclusion Approval Orders

Under article 41 of the *Public Service Employment Act* (PSEA), the Public Service Commission (PSC) may, in certain exceptional circumstances and with the approval of the Governor in Council, exempt persons or positions from the provisions of the PSEA, in whole or in part. Such orders are only allowed when the PSC deems that the application of the provisions would be difficult to accomplish and not in the best interest of the public service.

The orders mentioned below were allowed during 2004-2005, and were published in their entirety in Part II of the *Canada Gazette*.

The PSC is of the opinion that the persons named under these orders possess the necessary qualifications to perform the duties of the positions to which they have been appointed.

Exclusion Approval Order for the Appointment of One Employee to a Position at the Department of Health (P.C.2004-778, July 7, 2004)

This order is required to regularize the situation of Mr. S. Ansari with respect to the Standards for Selection and Assessment that are applicable to the Scientific Regulation Group (SG).

Mr. S. Ansari was appointed in 1982 on an indeterminate (permanent) basis to an SG-1 position at Health Canada. He was promoted in 1983 and 1990. When he applied to a selection process in July 2001, it came to the attention of Health Canada that his foreign baccalaureate degree was not equivalent to those granted in Canada. Therefore, he never met the minimum education standard for the SG Group. It should be noted that the good faith of Mr. S. Ansari is not being questioned at all.

His two promotions and several acting appointments over the years attest to his competence. The Department is fully satisfied with his work and has requested that the PSC regularize the situation.

The Order regularizes Mr. S. Ansari's situation by excluding him from the obligation to meet the minimum education standard that the PSC has established for the SG Group pursuant to section 12 of the PSEA.

Exclusion Approval Order for the Appointment of One Employee to a Position at Statistics Canada (P.C. 2004-779, July 7, 2004)

This Exclusion Approval Order is being made to implement a settlement agreement between Mr. A. Solis and Statistics Canada.

Mr. A. Solis was hired in 1990 as a Social Sciences Support employee (SI-1) at Statistics Canada. In 2001, he filed a complaint with the Canadian Human Rights Commission (CHRC) alleging discrimination based on race, colour, national or ethnic origin, and disability, contrary to sections 7 and 14 of the *Canadian Human Rights Act*.

Both parties agreed to mediation and reached an agreement. It was authorized by the Assistant Chief Statistician and approved by the CHRC. The entire settlement agreement is dependent on this Exclusion Approval Order.

Mr. A. Solis is qualified for the IS-3 position to which he will be appointed.

The Order facilitates the appointment on an indeterminate (permanent) basis of Mr. A. Solis by excluding his appointment from the operation of section 10 of the PSEA related to merit, subsection 21(1.1) of the same Act related to appeals, subsections 29(3), 30(1) and (2), and 39(3) and (4) and from any regulations made under paragraph 35(2)(*a*) of the said Act respecting priority entitlements for appointment.

Exclusion Approval Order for the Appointment of One Employee to a Position in the Department of Human Resources and Skills Development (P.C. 2004-957, September 1, 2004)

This Exclusion Approval Order has been made to regularize the situation of Mr. B. Peksa by appointing him for an indeterminate (permanent) period to a position classified at level 2 of the Programme Administration Group (PM-2).

Mr. B. Peksa has been acting in a PM-2 position since January 1987. The Department sought to appoint him for an indeterminate (permanent) period in July 2000, but appeals were lodged and upheld. This was followed by a request for judicial review. The court found that, contrary to the departmental assessment strategy, each qualification must be assessed separately. As Mr. B. Peksa had failed a qualification, his appointment will be revoked. However, he has demonstrated over the years that he is fully qualified to do the work.

The level of expertise and experience of Mr. B. Peksa are unique. His performance is fully satisfactory. It is estimated that training a replacement would take at least three to five years.

The Order facilitates the appointment on an indeterminate (permanent) basis of Mr. B. Peksa by excluding his appointment from the operation of section 10 of the PSEA related to merit, subsection 21(1.1) of the same Act related to appeals, subsections 29(3), 30(1) and (2), and 39(3) and (4) and from any regulations made under paragraph 35(2)(*a*) of the said Act respecting priority entitlements for appointment.

Exclusion Approval Order for the Appointment of One Employee to a Position in the Department of Foreign Affairs (P.C. 2004-1327, November 16, 2004)

This Exclusion Approval Order has been made to regularize the situation of Mr. A. Hausser by reappointing him for an indeterminate (permanent) period to a Rotational Officer position classified FS-EX-1 at the Department of Foreign Affairs.

In September 2001, the Department of Foreign Affairs and International Trade initiated its annual FS-2/EX-1 promotion exercise. A total of 264 applications were received and 32 persons were found qualified. However, only the names of the 27 most meritorious persons were initially put on an eligibility list. Four appeal decisions dismissed all appeals against these appointments.

Soon after the creation of that eligibility list, it was decided to create a second eligibility list comprising only the name of Mr. A. Hausser, who was the twenty-eighth best-qualified person. Two appeals were filed against his appointment and dismissed. One of these appeal decisions was judicially reviewed and upheld based on a lack of procedural fairness. A new appeal board upheld the appeal and, consequently, Mr. A. Hausser's appointment has been revoked, as required by the PSEA.

However, it should be noted that his qualifications have never been challenged before the Appeal Board. There is no doubt that Mr. A. Hausser is highly qualified. In addition, he missed the opportunity to compete in the subsequent annual promotion exercise as he was already appointed to an FS-EX-1 position.

Looking at the situation globally, the outcome for Mr. A. Hausser should be no different than that of the 27 appointees. Therefore, not reappointing him would be unfair, as his qualifications have never been questioned.

The Order facilitates the reappointment on an indeterminate (permanent) basis of Mr. A. Hausser by excluding his reappointment from the operation of section 10 of the PSEA related to merit, subsection 21(1.1) of the same Act related to appeals, subsections 29(3), 30(1) and (2), and 39(3) and (4) and from any regulations made under paragraph 35(2)(*a*) of the said Act respecting priority entitlements for appointment.

Exclusion Approval Order for the Appointment of One Employee to a Position in the Department of National Defence (P.C. 2004-1381, November 23, 2004)

This Exclusion Approval Order has been made to regularize the situation of Mr. T. Borden by appointing him for an indeterminate (permanent) period to a position classified at level 2 of the Financial Management Group (FI-2).

Mr. T. Borden is an indeterminate (permanent) FI-1 employee at the Department of National Defence. His position has been reclassified to FI-2 level. He cannot be appointed to the reclassified position, as he does not meet the minimum education standard established by the Public Service Commission for this level.

Mr. T. Borden has, over the years, attempted to upgrade his education on his own. He has over 30 years of experience in financial management in the public sector. With the exception of the educational requirements, he meets all the qualifications required for the FI-2 position. His performance is outstanding.

The Order facilitates the appointment on an indeterminate (permanent) basis of Mr. T. Borden by excluding his appointment from the operation of sections 10 and 12 of the PSEA related to merit and the standards for selection and assessment, subsection 21(1.1) of the same Act related to appeals, subsections 29(3), 30(1) and (2), and 39(3) and (4) and from any regulations made under paragraph 35(2)(*a*) of the same Act respecting priority entitlements for appointment.

Statistics Canada 2006 Census Term Employees Exclusion Approval Order/ Regulations on the Employment with Statistics Canada for the Purpose of the 2006 Census (P.C. 2004-1383, November 23, 2004)

Statistics Canada is required under the *Statistics Act* to conduct a census every five years. The next census will take place on May 16, 2006. A census survey consists of two major components: data collection and data processing. Statistics Canada has already begun planning and organizing the various activities essential to conducting this census.

Various staffing methods are followed for hiring the required staff. For example, the tens of thousands of workers who will be working in data collection in May 2006 will be hired pursuant to the *Statistics Act*.

In total, aside from the persons hired for data collection pursuant to the *Statistics Act*, approximately 1 000 persons will be hired under the PSEA for positions in the Program and Administrative Services group.

Given the temporary nature of this recruitment exercise, the time and costs associated with staff training, and the time constraints for conducting the census survey itself, Statistics Canada considers that the hiring of the approximate 1 000 persons to carry out the 2006 Census should not be subject to the full operation of the PSEA. These persons will not be eligible for closed competitions, as their participation in such competitions, and eventually their appointment to other positions, could actually put the census survey operations in jeopardy.

It should be noted that the persons who will be appointed pursuant to the Exclusion Approval Order and Regulations will be excluded from the application of the PSEA, except those provisions concerning the oath or solemn affirmation of allegiance and secrecy, political partisanship, and irregularities and fraudulent practices in a selection process. It should also be noted that the regulations stipulate that recruitment may be limited to Canadian citizens, provided that a sufficient number of qualified candidates are Canadian citizens.

Appendix 2: Personal Exclusions

From April 1, 2004 to March 31, 2005, in addition to the general exclusions, 26 persons were excluded from the application of the *Public Service Employment Act* when appointed to public service positions for a period specified in the Exclusion Approval Orders, or to hold office "during pleasure," that is, the appointment may be revoked at any time by the Governor in Council.

Order in Council Number	Duration	Name	Title
P.C. 2004-288 2004.03.25	During pleasure effective April 1, 2004	Arthur J. Carty	National Science Advisor to the Prime Minister
P.C. 2004-396 2004.04.08	During pleasure effective April 26, 2004	Marie E. Fortier	Deputy Minister, (Intergovernmental Affairs), Privy Council Office
P.C. 2004-398 2004.04.08	During pleasure effective May 10, 2004	Michelle d'Auray	Deputy Minister of the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec
P.C. 2004-401 2004.04.08	During pleasure effective May 10, 2004	Yaprak Baltacioğlu	Deputy Secretary to the Cabinet (Operations), Privy Council Office
P.C. 2004-403 2004.04.08	During pleasure effective June 14, 2004	Suzanne Tining	Associate Deputy Minister of Indian Affairs and Northern Development
P.C. 2004-405 2004.04.08	During pleasure effective April 13, 2004	Susan Peterson	Associate Deputy Minister of Canadian Heritage
P.C. 2004-411 2004.04.08	During pleasure effective June 1, 2004	Paul Michael Boothe	Associate Deputy Minister of Finance

Order in Council Number	Duration	Name	Title
P.C. 2004-609 2004.05.10	During pleasure effective May 10, 2004	Gordon S. Smith	Co-Chairperson, Canada Corps
P.C. 2004-611 2004.05.10	During pleasure effective May 10, 2004	Julie Payette	Co-Chairperson, Canada Corps
P.C. 2004-721 2004.05.20	During pleasure effective May 20, 2004	André Juneau	Federal Commissioner for Québec City's 400th Anniversary Celebrations
P.C. 2004-902 2004.08.11	During pleasure effective August 11, 2004	Clifford Lincoln	Chairman of the Panel on Access to Third-language Public Television Services
P.C. 2004-904 2004.08.11	During pleasure effective August 11, 2004	Roger Tassé	Member of the Panel on Access to Third-language Public Television Services
P.C. 2004-906 2004.08.11	During pleasure effective August 11, 2004	Anthony Cianciotta	Member of the Panel on Access to Third-language Public Television Services
P.C. 2004-913 2004.08.17	During pleasure effective August 17, 2004	Munir Sheikh	Deputy Secretary to the Cabinet (Expenditure Review)
P.C. 2004-1078 2004.09.23	During pleasure effective September 24, 2004	David Butler-Jones	Chief Public Health Officer of Canada, Public Health Agency of Canada
P.C. 2004-1201 2004.10.21	During pleasure effective November 1, 2004	Kevin Lynch	Special Advisor to the Minister of Finance

Order in Council Number	Duration	Name	Title
P.C. 2004-1204 2004.10.21	During pleasure effective November 15, 2004	Mark J. Carney	Senior Associate Deputy Minister of Finance
P.C. 2004-1206 2004.10.21	During pleasure effective November 1, 2004	Louis Lévesque	Associate Deputy Minister of Finance
P.C. 2004-1208 2004.10.21	During pleasure effective November 1, 2004	Christiane Ouimet	Associate Deputy Minister of Agriculture and Agri-Food
P.C. 2004-1210 2004.10.21	During pleasure effective November 1, 2004	Margaret Purdy	Special Advisor to the Deputy Minister of Transport
P.C. 2004-1461 2004.12.02	During pleasure effective December 20, 2004	Ian C. Green	Special Advisor to the Minister of Health
P.C. 2004-1467 2004.12.02	During pleasure effective December 20, 2004	Alan Nymark	Deputy Minister of Human Resources and Skills Development
P.C. 2004-1470 2004.12.02	During pleasure effective December 20, 2004	James Lahey	Associate Deputy Minister of Indian Affairs and Northern Development
P.C. 2004-1472 2004.12.02	During pleasure effective December 6, 2004	Guy McKenzie	Associate Deputy Head of the Office of Infrastructure of Canada
P.C. 2004-1474 2004.12.02	During pleasure effective January 24, 2005	François Guimont	Associate Deputy Minister of Public Works and Government Services
P.C. 2004-1476 2004.12.02	During pleasure effective December 20, 2004	Hélène Gosselin	Associate Deputy Minister of Health

Appendix 3: Glossary

Accelerated Economist Training Program (AETP) *[Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAE)]* – a two-year program under the Post-Secondary Recruitment umbrella, now administered by the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, that is aimed at attracting students in economics or public policy. The AETP offers Master's degree candidates in any discipline the opportunity to work alongside decision-makers on social, economic and international policy agendas.

Accelerated Executive Development Program *[Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs]* – a development program, now administered by the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, that identifies a representative group of executives at the EX-1 to EX-3 level who demonstrate strong leadership potential and may become assistant deputy ministers, and that invests in their development and progression.

Acting Appointment *[Nomination intérimaire]* – the temporary assignment of an employee to the duties of a higher level position (i.e., one with a maximum rate of pay that would constitute a promotion). Only acting appointments of more than four months are reported.

Appeal *[Appel]* – the recourse process for an individual who has not been selected for an appointment in an internal closed competition or without competition process, pursuant to section 21 of the PSEA.

Appointment Framework *[Cadre de nomination]* – approved by the Public Service Commission on March 11, 2005. The Framework has three components: appointment policy; delegation; and accountability. The Appointment Framework will guide deputy heads in designing staffing systems that are tailored to their specific needs and ensure respect for legislative requirements and the staffing values.

Area of Selection *[Zone de sélection]* – refers to the established geographic/occupational/organizational parameters that prospective candidates must meet in order to be eligible for appointment to the federal public service. In a non-competitive process, the area of selection determines who has the right of appeal.

Audit *[Vérification]* – an objective and systematic examination of activities that provides an independent assessment of the performance and management of those activities.

Casual Employment *[Emploi temporaire]* – a short-term employment option to hire persons to the public service for a period not exceeding 90 calendar days at one time nor for more than 125 working days within any 12-month period in any one department. None of the provisions of the *Public Service Employment Act* (other than those authorizing the making of such appointments) applies to these hires.

Closed Competition *[Concours interne]* – a competition open only to persons employed in the public service.

Competency *[Compétence]* – one of the public service staffing values, referring to the combination of attributes that ensure that public servants are qualified to fulfill their public service duty.

Contingent Workforce *[Effectif occasionnel]* – comprised of specified-period (term) employees, casual workers and student employees. Managers in the federal public service rely on the use of this workforce for a number of reasons, including: the need to fill positions on a temporary basis (e.g., while employees are on leave or to meet immediate and/or unplanned resourcing needs not anticipated within departmental human resources planning).

Co-operative Education/Internship Program *[Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat]* – a program designed to provide post-secondary students with relevant and practical work experience in the public service, to help them fulfill the requirements of their academic program.

Efficiency *[Efficience]* – a management/service delivery principle, to ensure that staffing approaches provide good value for money and are simple, timely and effective in their delivery.

Embracing Change *[Faire place au changement]* – the Government's action plan established in 2000 that set one-in-five (20%) benchmarks for increasing the participation rates of members of visible minorities in the public service, including entry into the public service by 2003 and entry into the Executive group by 2005.

Employment Equity Designated Groups *[Groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi]* – as defined by the *Employment Equity Act*, these include Aboriginal peoples, persons with disabilities, members of visible minorities and women. Data on Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities are obtained by matching employee data with the Employment Equity Data Bank of the Public Service Human Resources Management Agency of Canada. Data on women are obtained from the Public Works and Government Services Canada pay system.

Equity of Access *[Égalité d'accès]* – a staffing value, aimed at ensuring equal access to employment opportunities; staffing practices are barrier-free and inclusive.

E-resourcing *[Ressourcement électronique]* – the use of technology to electronically screen large numbers of applications to alleviate one of the main obstacles (volume management) to making public service jobs available on a national basis. "Resourcing" incorporates both recruitment (from outside the public service) and staffing (within the public service).

Fairness *[Justice]* – a public service staffing value, aimed at ensuring that decisions are made objectively, free from political patronage or personal favouritism; staffing practices reflect the just treatment of employees and applicants.

Federal Student Work Experience Program (FSWEP) *[Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE)]* – the primary vehicle through which federal departments and agencies recruit students for some 7 000 temporary student jobs each year. FSWEP gives full-time secondary school, CEGEP, college, technical institute and university students opportunities to learn about the federal government and gain valuable experience while developing and improving their employability skills.

Flexibility *[Souplesse]* – a management/service delivery principle that ensures that staffing approaches are adapted to the specific needs of a department or agency.

Functional Community *[Collectivité fonctionnelle]* – a specific career grouping within the federal public service (e.g., Finance, Communications, Policy, Comptrollership), of which a cross-collaboration of departments and agencies has been formed, both *Public Service Employment Act* and non-*Public Service Employment Act*, to address the collective human resources needs of the community. The management of such a community responds to the interests of individuals and departments who share common elements with the goal of increasing the capacity of the public service workforce. Functional community heads are assigned to lead specific community initiatives, such as learning and development opportunities.

Generic Competition *[Concours générique]* – an approach that allows for one staffing process to fill similar positions within or between departments/agencies, as opposed to several individual processes.

Imperative Staffing *[Dotation impérative]* – the requirement that the person about to be appointed meet the language requirements of the position at the time of appointment.

Indeterminate (Permanent) Employment *[Emploi pour une durée indéterminée (poste permanent)]* – part-time or full-time employment of no fixed duration.

Individual Merit *[Mérite individuel]* – a person is assessed and found qualified for appointment without being compared to others. Individual merit appointments can only be made in the circumstances described in the *Public Service Employment Regulations*.

Investigation *[Enquête]* – an inquiry into a complaint alleging a violation of the *Public Service Employment Act* and/or Regulations for matters which are not appealable under Section 21 of the Act.

IPEX – Identification of Pathways for EX Development, the PSC's new instrument aimed at middle managers contemplating senior management positions. IPEX is a suite of assessment instruments designed to provide a complete picture of a participant's leadership strengths, as well as areas requiring development.

Management Trainee Program *[Programme de stagiaires en gestion]* – a program under the Post-Secondary Recruitment umbrella, now administered by the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, that recruits and develops recent university graduates in a variety of disciplines.

Merit *[Mérite]* – Under the current *Public Service Employment Act*, merit involves the application of values in staffing actions. No formal definition exists for this term. (See Relative and Individual Merit). Under the new PSEA, merit has two components. First, everyone who is appointed must meet the essential qualifications, which includes official language proficiency. Second, the manager (or other delegate of the deputy head) may take into account and consider:

- qualifications that are considered an asset for the work, currently or in the future;
- any current or future operational requirements and organizational needs that he or she has identified; and
- the current and future needs of the public service, as determined by the Employer, in deciding on the needs of their organization.

National Area of Selection *[Zone nationale de sélection]* – the result of removing geographic limits that prospective candidates must meet to be eligible to apply for public service positions.

Non-imperative Staffing *[Dotation non impérative]* – means an appointment process for an indeterminate (permanent) period to a bilingual position that has been identified by the deputy head as not requiring, at the time of the appointment, occupation by a person qualified in the knowledge and use of both official languages. If the candidate chosen for the position does not meet the linguistic requirements of the position, that person is required to demonstrate that he or she is eligible for language training or is excluded for other reasons, as stated in the *Public Service Official Languages Exclusion Approval Order*. To be eligible for language training, a person must demonstrate the potential to become proficient in the use of the second official language within the allowable training time and the 24-month exemption period.

Non-Partisanship *[Impartialité]* – one of the public service staffing values, aimed at ensuring that employees are appointed and promoted objectively, free from political patronage or personal favouritism.

Open Competition *[Concours public]* – a competition open to the public, including persons employed in the public service.

Oral Interaction Test *[Test d'interaction orale]* – the Second Language Evaluation Oral Interaction Test assesses a candidate's ability to speak and understand his or her second official language in a work context. The evaluation takes the form of a conversation with an assessor about work-related matters and lasts about 30 minutes.

Personal Favouritism in Staffing *[Favoritisme personnel en dotation]* – within the federal public service's staffing and recruitment process, personal favouritism involves an inappropriate action or behaviour by a public servant who, by using knowledge, authority or influence, provides an unfair advantage or preferential treatment to: 1) a current employee or 2) a candidate for employment in the public service, for personal gain (benefit) and contrary to the good of the organization.

Post-Secondary Recruitment Program *[Programme de recrutement post-secondaire]* – a program designed to provide departments and agencies with the flexibility to recruit recent university graduates into entry-level positions, year-round.

Pre-Qualified Pool (PQP) *[Répertoire de préqualification (RPQ)]* – a pool of fully assessed and fully qualified candidates. A PQP is an efficient staffing mechanism for both candidates and managers, as it provides a source of individuals who have been thoroughly assessed relative to the requirements of a position, or for similar positions within the same occupational group and level.

Priority Person *[Bénéficiaire de priorité]* – a person who has an entitlement under the *Public Service Employment Act* or Regulations, for a limited period, to be appointed without competition and ahead of all others to any position in the public service for which he or she is qualified.

Promotion *[Promotion]* – the appointment of an employee to a position at a higher level for which the maximum rate of pay exceeds that of the former position by an amount equal to or greater than the lowest pay increment of the new position. When the new position has no fixed pay increments, the increase must be at least 4% of the maximum rate of pay of the former position.

Public Service Official Languages Exclusion Approval Order *[Décret d'exclusion sur les langues officielles dans la Fonction publique]* – provides for certain circumstances in which a unilingual person is excluded from meeting the official language proficiency requirements of a bilingual position.

Public Service Resourcing System *[Système de ressourcement de la fonction publique]* – a prototype system designed to assess the ability of technology to screen larger volumes of job applications, in anticipation of expanding the use of national area of selection.

Radii *[Rayons]* – The use of radii to define areas of selection consists of establishing a radius of a certain number of kilometres from a job location. The minimal distance used in defining a local area of selection is based on census commuting distances in a region.

Recruitment of Policy Leaders Program *[Programme de recrutement des leaders en politiques]* – targets and recruits exceptional graduates into the public service. It takes into account candidates' advanced educational and professional qualifications, in order to recruit policy analysts at higher levels of responsibility.

Relative Merit *[Mérite relatif]* – a person is assessed along with other candidates, found qualified for a position, and ranked in order of merit.

Representativeness *[Représentativité]* – a staffing value, aimed at ensuring that the composition of the federal public service reflects that of the Canadian labour market.

Research Affiliate Program *[Programme des adjoints de recherche]* – a recruitment program specifically designed to give post-secondary students experience in applied research (design, execution, evaluation), when they must attain such knowledge and skills in order to graduate.

Resourcing *[Ressourcement]* includes both recruitment and staffing. **Recruitment** *[Recrutement]* refers to hiring from outside the public service. **Staffing** is filling a position from within the public service.

Second Language Evaluation *[Évaluation de langue seconde]* – a language test used by the PSC to determine the second (official) language proficiency of employees and of candidates for public service positions.

SELEX – Simulations for the Selection of Executives, the PSC's instrument for assessing key leadership competencies for effective performance in executive positions.

Separate Agencies *[Organismes distincts]* – agencies listed in Schedule V of the *Financial Administration Act*. They are independent employers within the wider public service, and generally operate their own staffing systems.

Specified-period (Term) Employment *[Emploi pour une période déterminée]* – part-time or full-time employment of a fixed duration.

Staffing Management Accountability Framework (SMAF) *[Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD)]* – one of a range of mechanisms developed to support deputy heads' accountability for the way they exercise their delegated staffing authorities. The SMAF sets out five indicators: governance; planning; policy; communication; and control. These specify the PSC's expectations for a well managed appointment system that produces the results outlined in the new *Public Service Employment Act*. Departments and agencies must annually submit a Departmental Staffing Accountability Report to report on the indicators, providing the PSC with information that it uses to assess the staffing system.

Staffing Values and Principles *[Valeurs de dotation et principes]* -The Results values are competency, non-partisanship and representativeness. The Process values are equity of access, fairness and transparency. The Management and Service Delivery principles are flexibility and efficiency.

Student Bridging *[Mécanisme d'intégration des étudiants et étudiantes]* – a mechanism that allows managers to hire recent post-secondary graduates. To be bridged, students must have completed a program of study within the last 18 months, must have previously worked in the public service through either the Federal Student Work Experience Program or the Co-operative Education and Internship Program, and must be qualified.

Student Hiring *[Embauche d'étudiants et d'étudiantes]* – The Student *Employment Programs Exclusion Approval Order and Regulations* that took effect on April 9, 1997, exclude students from the operation of the *Public Service Employment Act* with the exception of subsections 16(4) and 17(4), which deal with citizenship. These recruits are no longer considered appointments to the public service under the *Public Service Employment Act*. No occupational group is specified for student programs.

Surplus Employee *[Fonctionnaire excédentaire]* – an indeterminate (permanent) employee who has been formally declared surplus, in writing, by his or her deputy head – owing to lack of work, discontinuance of a function, or the transfer of work or a function outside the public service (alternative service delivery initiative).

Transparency *[Transparence]* – a public service staffing value, ensuring open communication with employees and applicants about staffing practices and decisions.

Biographies

Maria Barrados, President

Ms. Maria Barrados was confirmed as President of the Public Service Commission of Canada effective May 21, 2004. She had served as interim President since November 2003. From December 1993 to that date, she was Assistant Auditor General, Audit Operations, at the Office of the Auditor General of Canada.

Educated as a sociologist, Ms. Barrados has a wealth of knowledge of and a solid background in audit, evaluation and statistical analysis. In 1975, she began her career as a Lecturer and later a Research Project Supervisor at Carleton University. In March 1985, she joined the Office of the Auditor General, where she held positions of increasing responsibility in the Audit Operations Branch. She chaired executive committees on value-for-money and professional practices, representing the Office of the Auditor General at parliamentary hearings and meetings with ministers and senior officials. She was responsible for many financial and value-for-money audits, including audit work related to results measurement, accountability, human resources management and public service renewal.

Ms. Barrados is also involved in her community. She is a member of the Salvation Army Advisory Board of Ottawa and the Ottawa Grace Manor Board. In the recent past she worked at the Ottawa Hospital as a member of the Board of Trustees, and as Chair of the Quality and Finance committees of the Board of Trustees.

Ms. Barrados obtained a B.A. with high honours in Sociology from the University of Saskatchewan in 1966. She also has an M.A. in Sociology from McGill University (1970) and a Ph.D. in Sociology from Carleton University (1978).

She is a recipient of the Confederation Medal (1992).

Ms. Barrados is married and has one daughter. She was born in the Netherlands, is a Canadian citizen and lives in Ottawa.

Manon Vennat, Commissioner

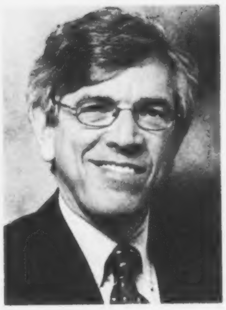
Effective June 10, 2004, Ms. Manon Vennat was confirmed as a part-time Commissioner of the Public Service Commission of Canada. She will hold office for a term of seven years.

Ms. Vennat, a lawyer by profession, was until September 30, 2004 Chairperson of Spencer Stuart (Montréal), an international executive search firm. She has since established her own consulting firm, Manon Vennat and Associates.

She joined the Company of Young Canadians in 1966 as Director of Legal Affairs and Executive Assistant to the Director General. Prior to founding *Le Centre de linguistique de l'entreprise de Montréal*, where she was Executive Director until 1980, she held various positions with the Government of Canada. Ms. Vennat represented the private sector in government legal and regulatory dossiers in Québec and Ottawa and took part in a number of federal government task forces and advisory groups.

She is currently Chairperson of the Board of Directors of the McCord Museum of Canadian History and is an emeritus governor of McGill University. She is a former member of the Public Policy Forum, where she was honoured in 2001 for her contribution to public sector management and public policy in Canada.

Prior to her joining Spencer Stuart in 1986, Ms. Vennat was Vice-President, Administration, General Counsel and Secretary to the Board of Directors at AES Data. Ms. Vennat holds a Ph.D. (honoris causa) from the University of Ottawa. She is a member of the Quebec Bar and a member of the Order of Canada.



David Zussman, Commissioner

On June 10, 2004, Mr. David Zussman was confirmed as a part-time Commissioner of the Public Service Commission of Canada to hold office for a term of seven years.

Mr. Zussman has had a varied career in government, the private sector and in academia and is a recognized authority on public sector management, public administration and public policy. He has been closely involved in some of the most exciting developments in Canada in public sector governance and alternative service delivery over the past 15 years. For example, in 1993, Mr. Zussman was responsible for the transition of the newly elected government and then, in 1994, he was appointed Assistant Secretary to the Cabinet for Program Review and Machinery of Government, to help the government implement its commitment to a fundamental review of federal spending.

In 1995, Mr. Zussman joined the Public Policy Forum, an organization committed to bridging the gap between government, business, labour and the voluntary sector. He was appointed President in 1996, and remained in that position until joining EKOS Research Associates Inc. in 2003. Currently, Mr. Zussman is Executive Vice-President and Chief Operating Officer of EKOS.

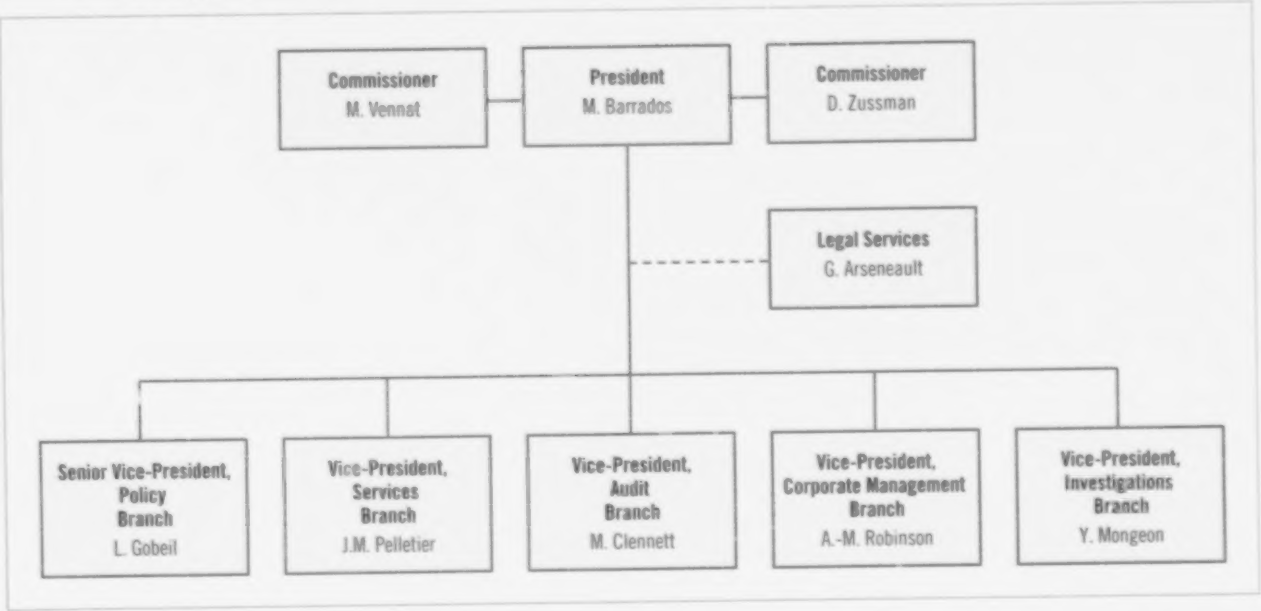
Mr. Zussman has served in a number of positions at the University of Ottawa. He was Assistant and Associate Dean of Graduate Programs (School of Management) and Dean of the School of Management from 1988 to 1992. During that time he was a Professor of Public Policy and Management and taught in the Executive MBA Program until 2004. He is also an adjunct professor at the University of Canberra (Australia).

Mr. Zussman has published articles and books on public management and policy making in Canada, and is the author and co-author of many publications, including *Alternate Service Delivery: Sharing Governance in Canada* and *The Vertical Solitude: Managing in the Public Service*. He writes a monthly public policy column for the *Ottawa Citizen*.

He sits on numerous public and private sector advisory boards and boards of directors. In 2003, he was awarded the Public Service Citation Award by the Association of Professional Executives of the Public Service of Canada (APEX).

PSC Organization

PSC Organization Chart



Offices of the Public Service Commission

All PSC offices provide services in both official languages.

Internet
PSC Corporate Web site: **www.psc-cfp.gc.ca**
PSC Recruitment site: **jobs.gc.ca**
E-mail: **infocom@psc-cfp.gc.ca**

Headquarters
L'Esplanade Laurier, West Tower
300 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario K1A 0M7
Information: (613) 992-9562
Facsimile: (613) 992-9352

Regional Offices

Halifax
1505 Barrington Street, 17th Floor South
P.O. Box 1664, CRO
Halifax, Nova Scotia B3J 3V3
Information: (902) 426-2171
Facsimile: (902) 426-7277

Montréal
200 René-Lévesque Boulevard West
East Tower, 8th Floor
Montréal, Quebec H2Z 1X4
Information: 1-800-645-5605
Facsimile: (514) 496-2404
TTY: 1-800-532-9397

National Capital and Eastern Ontario
66 Slater Street, 3rd Floor
Ottawa, Ontario K1A 0M7
Information: 1-800-645-5605
Facsimile: (613) 996-8048
TTY: 1-800-532-9397

Toronto
1 Front Street West, 6th Floor
Toronto, Ontario M5J 2X5
Information: (416) 973-3131/1-800-387-0776
TTY: (416) 973-2269
Facsimile: (416) 973-1883
InfoTel: 1-800-645-5605
TTY: 1-800-532-9397
E-mail: psctor@psc-cfp.gc.ca

Winnipeg
320 Donald Street, 1st Floor
Winnipeg, Manitoba R3B 2H3
Information: (204) 983-2486/1-800-645-5605
Facsimile: (204) 983-8188
TTY: 1-800-532-9397

Edmonton
9700 Jasper Avenue, Room 830
Edmonton, Alberta T5J 4G3
Information: (780) 495-6134/1-800-645-5605
Facsimile: (780) 495-3145
TTY: 1-800-532-9397

Vancouver
757 West Hastings Street, Suite 210
Vancouver, British Columbia V6C 3M2
Information: (604) 666-7026/1-800-645-5605
Facsimile: (604) 666-6808
TTY: 1-800-532-9397

Commission de la fonction publique du Canada | Public Service Commission of Canada

Commission de la fonction publique

Rapport annuel

2004-2005

Chapitre 1 – Vue d'ensemble

Canada

Commission de la fonction publique

Rapport annuel

2004-2005

Chapitre 1 – Vue d'ensemble

Commission de la fonction publique du Canada
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Canada

Renseignements : (613) 992-9562
Télécopieur : (613) 992-9352

Le présent rapport est également disponible sur notre site Web à l'adresse suivante :
www.psc-cfp.gc.ca

N° de catalogue : SC1-2005
ISBN 0-662-69205-5

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par la Commission de la fonction publique du Canada, 2005

L'honorable Liza Frulla, C.P., députée
Ministre du Patrimoine canadien
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Madame la Ministre,

Nous vous prions de bien vouloir présenter au Parlement le Rapport de la Commission de la fonction publique du Canada pour l'exercice 2004-2005.

Nous vous présentons le rapport conformément à l'article 47 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (chapitre P-33, Lois révisées du Canada, 1985).

Nous vous prions d'agréer, Madame la Ministre, l'assurance de notre très haute considération.

La présidente,
Maria Barrados

La commissaire,
Manon Vennat

Le commissaire,
David Zussman

Énoncé de mission, de vision et de valeurs de la CFP

Mission et vision – viser l'excellence

La Commission de la fonction publique s'efforce de bâtir une fonction publique vouée à l'excellence. Nous protégeons le principe du mérite, l'impartialité, la représentativité et l'usage des deux langues officielles.

Nous protégeons également l'intégrité du processus de dotation dans la fonction publique et l'impartialité politique des fonctionnaires. Nous élaborons des politiques et des orientations pour les gestionnaires de la fonction publique et les tenons responsables de leurs décisions en matière de dotation. Nous procédons à des vérifications et à des enquêtes afin de confirmer l'efficacité du système de dotation et d'y apporter des améliorations. En tant qu'organisme indépendant, nous faisons rapport des résultats obtenus au Parlement.

Nous recrutons, pour la fonction publique, des Canadiennes et des Canadiens de talent de toutes les régions du pays. Nous renouvelons sans cesse nos services de recrutement pour répondre aux besoins d'une fonction publique moderne et novatrice.

Des valeurs pour guider nos actions

Pour servir le Parlement et les Canadiens et les Canadiennes, nous sommes guidés par les valeurs suivantes, auxquelles nous adhérons avec fierté :

Intégrité dans nos actes;

Justice dans nos décisions;

Respect dans nos relations;

Transparence dans nos communications.

Table des matières

Avant-propos 3

Message de la Commission 5

Résumés 15

Chapitre 2 – Surveillance 16

Chapitre 3 – Services 20

Annexes 23

Annexe 1 : Décrets d'exemption 24

Annexe 2 : Exemptions particulières 29

Annexe 3 : Glossaire 32

Biographies 41

Maria Barrados, présidente 42

Manon Vennat, commissaire 43

David Zussman, commissaire 44

Commission de la fonction publique 45

Organigramme de la CFP 46

Bureaux de la Commission de la fonction publique 47

Avant-propos

Avant-propos

1.1 Nous avons le plaisir de présenter le Rapport annuel 2004-2005 de la Commission de la fonction publique (CFP) du Canada.

1.2 Le rapport présente une évaluation du système de dotation, réalisée en fonction des renseignements que nous ont transmis les ministères et les organismes au moyen du compte rendu de leurs activités, ainsi que des connaissances acquises grâce à des enquêtes, à des études spéciales et à des sondages. Le rapport ministériel sur le rendement, qui sera présenté après le rapport annuel, énonce les objectifs stratégiques de la CFP et fait état de notre rendement, en tant qu'organisation, pour ce qui est de l'atteinte des priorités déterminées.

1.3 Le rapport porte principalement sur l'examen du rendement des organisations fédérales, en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* actuelle; il présente également le cadre de responsabilisation que nous avons élaboré en application de la nouvelle Loi, dont l'entrée en vigueur complète est prévue en décembre de cette année.

1.4 Cette année, le rapport est présenté différemment : il comporte trois chapitres distincts. Ce modèle met davantage l'accent sur le partage de nos rôles dans les domaines de la surveillance et de la prestation de services. Le chapitre 1 présente le message de la Commission, les résumés du chapitre 2, *Surveillance*, et du chapitre 3, *Services*, les annexes connexes, la biographie des commissaires, un organigramme et les bureaux de la CFP.

Message de la Commission

Message de la Commission

1.5 La nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), qui s'inscrit dans le cadre de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), constitue le premier grand changement législatif apporté à la gestion des ressources humaines au sein du gouvernement fédéral depuis plus de 35 ans. La nouvelle LEFP, dont l'entrée en vigueur complète est prévue pour décembre 2005, prévoit de nombreuses possibilités et de nombreux défis importants que devront relever les gestionnaires de la fonction publique, les administrateurs généraux et les administratrices générales, les organismes centraux ainsi que la Commission de la fonction publique (CFP).

1.6 D'importantes parties de la LMFP sont déjà en place, notamment les articles qui prévoient la mise en vigueur du nouveau régime des relations de travail, la création de l'École de la fonction publique du Canada ainsi que l'établissement de la nouvelle structure de gouvernance de la Commission. De nombreuses tâches ont déjà été accomplies, mais il reste encore un travail considérable à réaliser pour se préparer en vue de la mise en œuvre complète de la nouvelle LEFP.

1.7 L'exercice 2004-2005 a posé un défi de taille aux ministères et aux organismes fédéraux : ils ont dû continuer à œuvrer conformément à la LEFP actuelle, tout en se renseignant sur la nouvelle *Loi* et en se préparant à fonctionner en vertu de celle-ci.

1.8 Le Canada peut s'enorgueillir de l'excellence de sa fonction publique. Les réformes actuelles accroîtront la capacité des fonctionnaires fédéraux de relever les défis que pose la gestion des ressources humaines au 21e siècle. La nouvelle *Loi* renforce notre engagement envers la prestation de services de très grande qualité assurés par une fonction publique axée sur le mérite et l'impartialité – une fonction publique qui est vouée à l'excellence, est représentative de la diversité du Canada, exerce ses activités avec intégrité et fournit des services aux Canadiens et aux Canadiennes dans la langue officielle de leur choix.

1.9 La CFP se chargera de protéger, de façon indépendante, le système de gestion des ressources humaines axé sur le mérite et l'impartialité. Nous veillerons également à ce que la fonction publique fédérale soit caractérisée par des pratiques d'emploi justes et transparentes qui mèneront à la fonction publique envisagée dans la *Loi*.

Le déroulement de la dotation

1.10 La fonction publique fédérale est une institution diversifiée et particulièrement complexe qui dépend des milliers de fonctionnaires qui y travaillent. L'an dernier, par exemple, près de 35 000 personnes ont été embauchées à la fonction publique et plus de 46 000 mesures internes de recrutement ont été réalisées. Malgré le nombre important d'opérations de dotation, tant internes qu'externes, qui ont lieu chaque année à la fonction publique, seul un petit nombre d'entre elles sont contestées ou mises en question. Par exemple, en 2004-2005, à peine 1 223 opérations de dotation internes ont été portées en appel et 166 ont fait l'objet d'enquêtes. Une étude menée par la CFP en 1995 a révélé que, pendant les 10 années précédentes (de 1985 à 1995), moins de deux pour cent de toutes les opérations de dotation susceptibles d'appel avaient effectivement fait l'objet d'appels. Depuis, le volume d'appels est demeuré relativement stable.

1.11 Dans la majorité des cas, la dotation se fait correctement. On relève certaines exceptions, dont un certain nombre figure dans le rapport. Ces exceptions font ressortir les domaines où des améliorations sont nécessaires. Le rapport fait également état de certaines pratiques qui ne devraient pas être intégrées dans le nouveau régime. Parmi celles-ci figurent la réticence à innover ou à tirer parti de la souplesse qui existe déjà ainsi que les comportements qui minent la confiance des fonctionnaires à l'égard de l'intégrité du système.

1.12 S'il est vrai que le nombre de nouvelles recrues à la fonction publique a diminué au cours des deux dernières années, l'embauche se fait toujours principalement au sein de l'effectif occasionnel, soit les emplois étudiants, l'emploi temporaire et les emplois pour une période déterminée. Le nombre de personnes nommées pour une durée indéterminée (postes permanents) a également diminué, passant à 9 426, soit six pour cent de l'ensemble de la fonction publique qui compte 153 043 fonctionnaires employés pour une durée indéterminée (postes permanents). De ces recrues embauchées pour une durée indéterminée (postes permanents), 3 400 ont été recrutées à l'extérieur de la fonction publique, les autres étant embauchéesà partir du répertoire des personnes nommées pour une période déterminée.

1.13 Les gestionnaires nous ont fait part de la nécessité d'embaucher rapidement et du fait que le système actuel est trop rigide et contraignant pour permettre les nominations permanentes. Il n'est pas dans l'intérêt des gestionnaires d'embaucher une personne qui n'est pas en mesure d'effectuer le travail, d'autant plus qu'ils ne disposent pas toujours du budget nécessaire pour embaucher du personnel permanent. Or, l'embauche de personnel temporaire ou de personnel nommé pour une période déterminée ne correspond habituellement pas aux exigences plus sévères liées aux nominations permanentes, exigences qui visent à assurer l'accès élargi et la représentativité.

La prédominance de l'embauche du personnel occasionnel est contraire à l'accès équitable des Canadiens et des Canadiennes aux emplois dans la fonction publique et à la représentativité de la fonction publique du Canada.

1.14 Par ailleurs, des données indiquent que la voie à suivre pour obtenir un emploi permanent passe habituellement par l'effectif occasionnel. À peine 26 p. 100 des personnes embauchées provenaient de l'extérieur de la fonction publique. Les travailleuses et les travailleurs embauchés à partir de l'effectif occasionnel sont clairement avantagés lors des concours visant à doter des postes permanents. Ces personnes ont bénéficié d'un accès pri-vilégié au lieu de travail et de la possibilité de se renseigner au sujet de l'emploi et de la fonction publique avant de poser leur candidature.

1.15 Grâce au cadre que la nouvelle LEFP fournira, les gestionnaires auront plus de latitude pour faire des nominations. Selon le cadre, la planification des ressources humaines devra également être intégrée à la planification opéra-tionnelle. Nous nous attendons à ce qu'ensemble ces changements permettent l'embauche de travailleuses et de travailleurs occasionnels uniquement pour du travail occasionnel, non pour des postes permanents par des voies indirectes.

1.16 Les gestionnaires devront concerter leurs efforts afin de modifier les pratiques du passé et de se préparer à recourir à de plus grands répertoires de fonctionnaires pressentis au sein de leur organisation ou des collectivités fonctionnelles. À titre d'exemple, nous avons été découragés de constater que les ministères font très peu appel aux étudiantes et aux étudiants qui participent au Programme de recrutement postsecondaire. Celui-ci est ouvert à toutes les étudiantes canadiennes et tous les étudiants canadiens de niveau postsecondaire, qui sont présélectionnés, évalués et disponibles en vue d'un placement rapide. Un certain nombre d'initiatives sont actuellement mises en œuvre en vue d'accroître le recours au programme en l'adaptant mieux aux besoins des gestionnaires.

Pratiques nécessitant une attention particulière

1.17 Dans le cadre de la préparation en vue de la mise en œuvre de la nouvelle LEFP et compte tenu de notre obligation d'assurer une surveillance accrue, nous avons amélioré le contrôle exercé sur le système de dotation actuel et les vérifications réalisées à ce sujet. Le rapport vise, en particulier, à faire ressortir nos constatations concernant l'égalité d'accès, l'impartialité et la représentativité.

1.18 En vertu de la nouvelle *Loi*, l'accès équitable à la fonction publique, donnant lieu à un effectif représentatif et impartial, demeure un objectif clé. Nos constatations, faites dans le contexte de la LEFP actuelle, demeureront pertinentes après la mise en œuvre de la nouvelle *Loi*.

1.19 Les efforts visant à rendre les emplois dans la fonction publique plus généralement accessibles à tous les Canadiens et les Canadiennes ont jusqu'ici donné peu de résultats. Les gestionnaires se sont conformés aux exigences minimales de la politique et ont effectué du recrutement à l'échelle nationale dans le cas des emplois de niveau supérieur; dans l'ensemble, toutefois, ils ont tout de même opté pour limiter les concours à certaines régions géographiques. Cette option sert à gérer un grand nombre de candidats et de candidates. Par conséquent, 19 p. 100 de tous les emplois affichés à l'extérieur et 28 p. 100 des emplois dans la région de la capitale nationale ont été dotés en fonction d'une zone nationale de sélection.

1.20 Nous cherchons des moyens d'accroître l'utilisation de la zone nationale de sélection en profitant des assouplissements qu'offre la nouvelle LEFP, en ayant recours au recrutement électronique et en rendant accessibles au grand public partout au Canada, les postes d'agent dans la région de la capitale nationale. Nous avons élaboré et mis à l'essai un prototype de système de recrutement électronique que nous mettrons à la disposition des gestionnaires. Nous comptons réaliser d'importantes avancées dans ce domaine au cours de la prochaine année.

1.21 Notre étude sur le favoritisme personnel[1] indique que les fonctionnaires fédéraux sondés estiment que le favoritisme personnel se produit en dotation. Les mesures de dotation caractérisées par l'absence de concurrence et le manque de transparence contribuent à la perception qu'ont les fonctionnaires du favoritisme personnel en dotation. Mais ils estiment que dans la mesure où elles sont respectées, les valeurs de dotation actuelles suffisent à prévenir le favoritisme personnel.

1.22 La nouvelle LEFP accordera aux gestionnaires une plus grande latitude en ce qui concerne le processus de nomination. Les gestionnaires pourront déterminer si les postes doivent être affichés et combien de candidatures doivent être examinées. Il sera crucial que le pouvoir discrétionnaire des gestionnaires respecte l'objet de la *Loi* et soit transparent pour les fonctionnaires. Cela signifie que les gestionnaires devront jouer un rôle plus actif en matière de dotation. Ils devront planifier leurs mesures de dotation et transmettre ces plans aux membres du personnel.

---

1 Vu que la nouvelle LEFP traite de « favoritisme personnel », cette expression est employée dans l'ensemble du rapport au lieu de « patronage bureaucratique ».

1.23 Nos travaux ont démontré que les fonctionnaires ne comptent pas sur un système comportant davantage de règles, mais sur un système plus transparent et une meilleure communication avec les gestionnaires.

1.24 Le rôle des spécialistes en ressources humaines dans ce domaine est crucial : ils doivent veiller à ce que les gestionnaires d'embauche réalisent leurs activités de ressourcement de façon à respecter le sens de la *Loi*. S'ils réalisent qu'un processus prend une tournure inappropriée, ils ont l'obligation professionnelle de remettre en question le point de vue des gestionnaires.

1.25 La représentation de trois des quatre groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi, soit les femmes, les Autochtones et les personnes handicapées, est la même que dans la population active dans son ensemble. S'il est vrai que la représentation des membres des minorités visibles ne cesse d'augmenter dans la fonction publique, leur disponibilité augmente également dans la population active du Canada. Par conséquent, l'écart qui existe entre leur représentation dans la fonction publique et leur disponibilité dans la population active persiste. Les initiatives spéciales visant à ce qu'une personne recrutée sur cinq soit membre des minorités visibles et entreprises dans le cadre de l'initiative Faire place au changement n'ont pas atteint les objectifs visés ni produit les résultats attendus.

1.26 Nous avons pris un certain nombre de mesures spéciales en vue d'appuyer l'embauche de membres des minorités visibles au sein du groupe de la direction. Nous avons demandé aux ministères ayant fait peu de progrès de nous fournir des plans sur la façon dont ils comptent s'améliorer. Nous avons également mis en question un certain nombre de stratégies de dotation visant le groupe de la direction.

1.27 La nouvelle LEFP permettra la délégation de presque tous nos pouvoirs en matière de dotation aux responsables des ministères et des organismes. Ceux-ci devront mettre en place des plans de gestion des ressources humaines qui feront état de la façon dont ils amélioreront la représentativité de leur organisation. Nous sommes déterminés à poursuivre notre surveillance dans ce domaine et à décrire l'évolution de la situation dans nos rapports.

À l'aube d'un nouveau régime de gestion des ressources humaines

1.28 L'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, prévue pour décembre, mènera à l'introduction d'un certain nombre de changements importants. Nous avons fourni aux gestionnaires un nouveau cadre de nomination qui présente les lignes directrices de premier plan ainsi que le nouvel instrument de délégation. Il existe aussi le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation ainsi qu'une nouvelle approche à l'égard des activités politiques. Ces cadres et l'approche seront appuyés par des guides et des outils.

1.29 Le nouveau système sera fondé sur la délégation des pouvoirs. La CFP conservera le pouvoir relatif aux nominations, mais celui-ci sera délégué, et les administrateurs généraux et les administratrices générales seront responsables de son utilisation. Dans de très rares cas, tels que le système d'administration des priorités, les administrateurs généraux et les administratrices générales devront s'adresser à nous pour obtenir une approbation préalable.

1.30 Le système actuel repose sur des règles normatives et a nécessité souvent l'intervention de la CFP. Le nouveau système, fondé sur la délégation des pouvoirs, nous permet de nous retirer de la plupart des activités. La prise de décisions opérationnelles revient aux administrateurs généraux et aux administratrices générales ainsi qu'à leur personnel.

1.31 Nous nous emploierons à faire fonctionner le système de responsabilisation, soit la responsabilisation des administrateurs généraux et des administratrices générales envers la CFP et notre propre responsabilisation envers le Parlement.

1.32 Nous renforçons actuellement nos activités de surveillance. Nous augmenterons les contrôles et les vérifications. Nous avons terminé le travail sur la description du processus de vérification et nous le communiquons actuellement aux ministères et aux organismes. De plus, nous réorganiserons l'ancienne Direction générale des recours, étant donné que nous réalisons davantage d'enquêtes et que la fonction des appels ralentit.

1.33 Nous continuerons d'aider les ministères et les organismes à comprendre la nouvelle *Loi* au cours de tous ces changements. Nous rendrons nos services d'enquête disponibles aux administrateurs généraux et aux administratrices générales et nous appuierons la formation gouvernementale.

1.34 Les importants services de recrutement pour lesquels les ministères et les organismes s'adressaient à la CFP deviendront discrétionnaires. Une direction générale distincte s'attachera à fournir des services et à devenir un *fournisseur de choix* de services de recrutement et d'évaluation. La direction générale continuera d'administrer les programmes de recrutement centraux qui sont essentiels au renouvellement de la fonction publique.

1.35 De concert avec les ministères, les organismes, l'École de la fonction publique du Canada et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, nous continuerons à nous préparer pour la transition au nouveau système.

1.36 Nous surveillons étroitement l'état de préparation du système à la mise en œuvre de la nouvelle *Loi*. Nous en avons déjà beaucoup accompli, mais il reste encore beaucoup à faire. Des lignes directrices de premier plan ont été présentées et de la formation est offerte. L'élaboration de l'instrument de délégation, qui décrit les conditions à respecter par les ministères qui reçoivent des pouvoirs de dotation, achève. Par ailleurs, nous continuons de perfectionner les mesures servant à évaluer le rendement.

1.37 Nos premières évaluations ont fait ressortir l'importance de commencer la planification des ressources humaines : à partir du cadre stratégique de premier plan, élaborer des lignes directrices propres aux ministères et créer des systèmes d'information et de mesure.

1.38 D'après l'évaluation préliminaire que nous avons faite de la préparation des ministères et des organismes à la mise en œuvre de la nouvelle LEFP, il faudra progresser davantage dans les domaines de la planification des ressources humaines, de l'élaboration de lignes directrices et de la gestion de l'information en matière de ressources humaines. Le besoin de professionnelles et de professionnels supplémentaires qualifiés au sein de la collectivité des ressources humaines est également manifeste, tout comme il faut s'assurer d'un meilleur soutien en ce qui concerne les systèmes informatiques, d'une meilleure formation et d'un changement de culture. En raison de l'accroissement de la délégation des pouvoirs aux ministères et aux organismes, les gestionnaires s'adresseront plus que jamais aux professionnels et professionnelles en ressources humaines pour obtenir conseils et soutien. Il est essentiel que la collectivité des ressources humaines acquière les nouvelles habiletés nécessaires et que des praticiennes et praticiens soient formés afin de pouvoir veiller à ce que la fonction publique soit composée de personnes compétentes sélectionnées conformément au principe du mérite.

1.39 La mise en œuvre de la nouvelle LEFP constituera le début d'une transformation majeure de la façon dont les postes sont dotés au sein de la fonction publique du Canada. Nous craignons toujours que cette possibilité ne soit pas maximisée. Chaque personne participant à la gestion des ressources humaines a maintenant la responsabilité de tirer parti des possibilités qui lui sont présentées par la nouvelle *Loi*. Chacun et chacune doit montrer la voie par l'exemple, en se tournant vers l'avenir et en acceptant son rôle et ses responsabilités dans le cadre du régime modernisé.

1.40 La latitude que le nouveau système accorde aux gestionnaires permettra l'élaboration de pratiques originales. Malheureusement, elle permettra également aux gestionnaires de continuer à recourir à d'anciennes pratiques et façons de procéder. Si les gestionnaires choisissent de conserver les moyens familiers inhérents à l'ancien système, une grande possibilité de changement sera perdue. Pour que le nouveau système soit couronné de succès, les gestionnaires devront se l'approprier et s'assu-rer que les nouvelles politiques sont entièrement mises en œuvre. Nous entamons une transition culturelle majeure qui nécessitera leur entière participation.

1.41 La CFP compte bien mettre la main à la pâte. Nous honorerons notre obligation envers le Parlement, qui consiste à veiller à l'intégrité du système. Nous contribuerons à la vérification du professionnalisme, de la compétence et de la représentativité de la fonction publique en place afin de servir les Canadiens et les Canadiennes, à l'heure actuelle ainsi qu'à l'avenir.

Maria Barrados, présidente
Manon Vennat, commissaire
David Zussman, commissaire

Résumés

Résumés

Chapitre 2 – Surveillance

1.42 On s'attend à ce que la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) entre pleinement en vigueur en décembre 2005. Cette nouvelle LEFP rendra le processus de dotation plus souple. En vertu de la nouvelle *Loi*, la Commission de la fonction publique (CFP) conserve le pouvoir de faire des nominations internes et externes à la fonction publique; toutefois, la *Loi* favorise la délégation de ce pouvoir aux administrateurs généraux et aux administratrices générales. Ces derniers et ces dernières à qui ce pouvoir aura été délégué pourront adapter leur système de dotation de manière à répondre aux besoins de leur organisation.

1.43 La CFP a élaboré le Cadre de nomination et une nouvelle approche à l'égard des activités politiques, en plus de publier nombre de guides et d'outils visant à aider les ministères et les organismes à s'acquitter des responsabilités qui leur sont conférées par la nouvelle *Loi*.

1.44 L'évaluation que nous faisons de la conformité des ministères et des organismes aux valeurs de dotation en 2004-2005 se fonde sur les résultats de notre travail accru en matière de surveillance.

- **Compétence** – Les gestionnaires nomment des personnes compétentes, mais la conformité doit être plus grande lorsque les exigences linguistiques ne sont pas satisfaites au moment de la nomination et que des conditions sont imposées.
- **Impartialité** – Cette année, nous n'avons trouvé aucun renseignement permettant de croire que la dotation dans la fonction publique ait été entachée de favoritisme politique; par contre, certains gestionnaires s'appuient sur un petit réseau de personnes pour trouver, attirer et promouvoir des recrues, donnant ainsi lieu à des perceptions de favoritisme personnel. Les mesures de dotation ne faisant suite à aucun concours ou marquées par le manque de transparence contribuent à alimenter la perception qu'ont les fonctionnaires du favoritisme personnel en dotation.
- **Représentativité** – On se rapproche de plus en plus d'une fonction publique représentative et à l'image de la disponibilité sur le marché du travail dans trois des quatre groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi (femmes, Autochtones et personnes handicapées). Ce n'est cependant pas le cas des membres des minorités visibles. De plus, dans beaucoup de ministères et d'organismes, les plans d'équité en

matière d'emploi ne correspondent pas aux plans de ressources humaines et d'activités. Cela donne lieu à des disparités entre les différentes méthodes et lignes directrices.

- **Égalité d'accès** – Les progrès ont été lents pour ce qui est de rendre les emplois de la fonction publique accessibles à tous les Canadiens et à toutes les Canadiennes.
- **Justice et transparence** – Les membres du personnel déplorent toujours le manque de transparence et l'injustice en dotation.
- **Souplesse et efficience** – Les gestionnaires estiment qu'il faut environ 17 semaines pour doter un poste de durée indéterminée (poste permanent) par voie de concours, et 11 semaines, sans concours.

Surveillance et responsabilisation

1.45 Suivant l'accent accru que mettra la nouvelle LEFP sur la surveillance, nous utiliserons toute une gamme d'outils pour surveiller le système de dotation. Parmi ceux-ci, mentionnons les vérifications et les enquêtes, qui nous aideront à surveiller l'intégrité du processus de dotation et à assurer l'impartialité de la fonction publique.

1.46 Dans la foulée des préparatifs en vue de la nouvelle LEFP, nous présentons des observations sur la gestion de la dotation et sur les résultats en ce qui concerne le nouveau Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation de 2003-2004 et du début de 2005.

- **Gouvernance** – La grande majorité des ministères et organismes se sont dotés d'instruments de subdélégation en matière de dotation et sont à instaurer les structures de comités, les pratiques et les plans nécessaires à l'établissement des priorités et d'une orientation claire.
- **Planification** – Seulement le tiers des organisations s'appuient sur un processus de planification des ressources humaines.
- **Lignes directrices** – Moins de la moitié des organisations ont entrepris le travail d'élaboration des lignes directrices précédant la mise en œuvre de la nouvelle Loi ou assurent une surveillance adéquate de pratiques de dotation telles que le recours à l'emploi temporaire.
- **Communication** – Bien que les ministères et les organismes aient recours à de nombreuses méthodes pour diffuser l'information relative à la dotation, la transparence globale gagnerait à être améliorée.
- **Contrôle** – Des efforts supplémentaires devront être déployés au chapitre de l'application de la gestion des risques à la dotation, de l'utilisation de la gestion du rendement comme fondement à la prise de mesures correctives et de la gestion de l'information sur les ressources humaines.

1.47 En bref, les lacunes en matière de gestion de la dotation sont particulièrement apparentes dans les domaines de la planification, des lignes directrices et du contrôle.

État de préparation et défis

1.48 Au moment de rédiger le rapport, soit six mois avant l'échéance de décembre 2005, les préparatifs en vue de l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP ont progressé de manière positive; il reste cependant beaucoup à faire.

1.49 Les ministères et les organismes se heurtent à d'importants obstacles concernant la mise en œuvre de la nouvelle *Loi*, compte tenu surtout de la pénurie de spécialistes qualifiés que connaît la collectivité des ressources humaines et du besoin reconnu au chapitre du soutien lié aux systèmes d'information, de la formation et du changement de culture.

Activités politiques

1.50 Au cours de la dernière année, nous avons élaboré des guides, des outils et des processus qui seront mis en œuvre en décembre 2005 dans la foulée de l'adoption d'un nouveau cadre régissant les activités politiques des fonctionnaires. Ce nouveau régime stratégique et réglementaire permettra de trouver l'équilibre entre le droit des fonctionnaires de prendre part à des activités politiques et l'obligation de maintenir l'impartialité politique de la fonction publique.

Vérifications

1.51 En avril 2004, nous avons créé la Direction générale de la vérification. Depuis, le nombre de vérificateurs et de vérificatrices est passé de cinq à 23. Nous avons élaboré un plan de vérification prévoyant neuf vérifications, dont huit ont été entreprises en 2004-2005. Depuis la fin de l'exercice, trois autres vérifications ont été réalisées :

- **Vérification du Programme de la sécurité industrielle de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada :** Nous avons constaté que le sous-ministre avait établi un bon cadre de responsabilisation en gestion de la dotation. Par contre, le partenariat entre les gestionnaires du programme et les conseillers et conseillères en ressources humaines, qui auraient dû produire des résultats adéquats en matière de dotation, se sont révélés inefficaces. Résultat : des nominations qui ne respectent pas le principe du mérite, ni les valeurs de dotation définies par l'Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation. Étant donné que le sous-ministre a réagi rapidement afin de résoudre les problèmes, nous n'avons pris aucune mesure additionnelle en ce qui regarde les pouvoirs délégués.

- **Vérification de la Commission des plaintes du public contre la GRC (CPP) :** Nous avons constaté que les pratiques ne respectaient ni le principe du mérite, ni les valeurs inhérentes à la dotation. L'embauche se faisait selon des pratiques inacceptables, les gestionnaires se permettant de manipuler les processus de façon à embaucher des personnes choisies au préalable. La CPP n'a pas reçu les conseils appropriés de son fournisseur de service, en l'occurrence les responsables des ressources humaines du ministère du Soliciteur général (maintenant Sécurité publique et Protection civile Canada). Depuis juin 2004, un nouveau directeur exécutif a commencé à prendre des mesures afin d'instaurer un régime de dotation plus approprié. Néanmoins, nous avons soumis la CPP à certaines conditions concernant la délégation des pouvoirs de dotation et nous surveillerons de près l'évolution de la situation.

- **Vérification de la documentation des dossiers de dotation :** La documentation s'est améliorée depuis notre Étude thématique sur les valeurs en dotation : compétence et la justice que nous avions effectuée en 2002. La vérification a révélé que, dans l'ensemble, les dossiers renfermaient la plupart des documents exigés par la CFP. Par contre, dans le cas des nominations sans concours nous avons noté les mêmes préoccupations au sujet de la qualité de l'information. Les ministères et organismes conserveront sous la nouvelle *Loi*, le même défi de posséder de la documentation suffisante et appropriée afin de prouver l'application du mérite et le respect aux politiques établies par la CFP.

Enquêtes et appels (recours)

1.52 En vertu de la *Loi* actuelle, la CFP entend les appels des personnes qui n'ont pas été nommées à la suite de processus de sélection internes. Si l'appel est accueilli, nous prescrivons les mesures correctives appropriées permettant de rectifier le ou les manquements ayant eu lieu pendant le processus de sélection.

1.53 Le nombre d'appels en 2004-2005 (1 223) était sensiblement le même qu'au cours des exercices précédents. Les appels ont été accueillis dans 213 cas (17 p. 100), pour les motifs suivants :

- le jury de sélection avait mal évalué les qualifications;
- la conduite du jury de sélection était discutable (mauvaise foi, préjudice ou avantage indu);
- d'autres motifs, comme le défaut d'évaluer les qualifications et des conditions inadéquates lors de l'administration des examens.

1.54 Au cours de la même période, la CFP a reçu 695 demandes d'enquête portant sur :

- des préoccupations à propos de concours publics ou de concours internes improductifs;
- l'administration des listes d'admissibilité faisant suite à un concours;
- d'autres enjeux relatifs aux processus de sélection, comme l'examen des qualifications.

1.55 Après l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, l'actuelle Direction générale des recours se transformera graduellement. D'une direction générale traitant des enquêtes et des centaines d'appels en dotation par année qu'elle était, elle deviendra une direction générale menant des enquêtes dans les domaines suivants :

- nominations externes;
- nominations internes non déléguées à l'administrateur général ou à l'administratrice générale;
- nominations internes déléguées, à la demande de l'administrateur général ou de l'administratrice générale;
- nominations possiblement entachées d'influence politique;
- processus de nomination possiblement frauduleux;
- allégations d'activités politiques inappropriées.

Chapitre 3 – Services

1.56 En 2004-2005, la Commission de la fonction publique (CFP) a fourni des services de recrutement, d'évaluation et de ressourcement des cadres aux ministères et aux organismes fédéraux.

Recrutement

Activités d'embauche

1.57 Pour la deuxième année consécutive, la fonction publique fédérale a connu une baisse au chapitre du recrutement externe – une diminution de 11,7 p. 100 en 2004-2005 alors qu'elle était de 11,3 p. 100 en 2003-2004. Nous avons noté un recours persistant à l'embauche de fonctionnaires pour une période déterminée et pour un emploi temporaire. Ce type d'embauche représente actuellement 86,5 p. 100 de l'embauche pour une durée indéterminée (postes permanents), de l'embauche temporaire et celle pour une période déterminée, en comparaison de 85,3 p. 100 au cours du dernier exercice.

1.58 Le recrutement externe est le principal mécanisme de renouvellement de la fonction publique. Étant donné le départ à la retraite imminent des baby-boomers et le virage qui nécessitera l'embauche de travailleurs et de travailleuses du savoir, il sera important pour les ministères de prévoir leurs besoins futurs en ressources humaines. Dans le cas contraire, il pourrait être difficile de faire du recrutement en temps opportun.

Programmes de recrutement

1.59 Certaines préoccupations demeurent à propos de l'égalité d'accès aux emplois étudiants du gouvernement fédéral. En 2004-2005, la CFP a lancé deux projets pilotes dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant afin d'évaluer l'incidence du recours à une zone nationale de sélection au moment d'embaucher des étudiants et des étudiantes.

1.60 En dépit des efforts permanents pour stimuler son utilisation par les ministères et les organismes, le Programme de recrutement postsecondaire demeure sous-utilisé. Au cours de 2004-2005, 7 224 étudiantes et étudiants diplômés ont posé leur candidature pour 14 domaines de carrière. Plus de 7 000 candidates et candidats ont été présentés, mais on n'en a embauché que 446. Le nombre de candidatures est moindre en raison d'un recours plus important à la présélection en ligne et de l'absence de recrutement d'agents et d'agentes des services extérieurs cette année.

1.61 De nouveaux partenariats avec les ministères et les organismes ont donné lieu à des initiatives de recrutement sur mesure. À titre d'exemple, le programme de Recrutement de leaders en politiques vise à accroître la capacité de la collectivité de l'analyse et de l'élaboration des politiques de la fonction publique fédérale.

Initiatives de recrutement

1.62 Au cours de 2004-2005, environ 19 p. 100 de tous les emplois annoncés à l'extérieur du gouvernement, et 28 p. 100 des emplois destinés à la région de la capitale nationale l'ont été au moyen de la zone nationale de sélection (c'est-à-dire que les emplois étaient offerts à toutes les Canadiennes et tous les Canadiens qualifiés peu importe où ils et elles habitent).

1.63 Nous explorons la possibilité d'élargir encore le recours à la zone nationale de sélection en tirant parti de la marge de manœuvre que nous procure la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et la technologie et en ouvrant au grand public partout au Canada, toutes les occasions de recrutement au niveau d'agent ou d'agente pour la région de la capitale nationale.

1.64 Il faudra quelques années avant que la technologie du ressourcement électronique soit au point pour répondre aux besoins de recrutement et de dotation de la fonction publique. Entre-temps, nous généraliserons l'usage du Système de ressourcement de la fonction publique, initialement un projet pilote pour lequel on a développé une technologie à l'interne.

Ressourcement des cadres de direction (niveau EX)

1.65 L'analyse de 52 concours à l'égard des postes de cadres (EX-1 à EX-3) ouverts au public a révélé que seulement 23 p. 100 d'entre eux ont été comblés par des candidats et des candidates de l'extérieur de la fonction publique. L'analyse nous a révélé en outre qu'un certain nombre d'obstacles font qu'il est difficile pour les candidats et les candidates de l'extérieur de la fonction publique d'avoir accès aux postes de direction. Nous avons pris des mesures pour corriger le problème, par exemple en examinant la formulation des exigences des éléments « expérience » et « connaissances » en s'assurant qu'ils ne sont pas liés spécifiquement à une expérience dans la fonction publique.

Services d'évaluation

1.66 Au cours de l'année faisant l'objet du rapport, d'importants efforts ont été investis à la CFP dans l'amélioration de la procédure et des instruments d'évaluation de la langue seconde et, en particulier, du test d'interaction orale. À titre d'exemple, nous avons eu recours à d'autres méthodes d'administration du test. Ainsi une plus grande souplesse a caractérisé la « phase de préparation », et davantage de séances de rétroaction ont été mises à la disposition des professeurs et des élèves. Ces mesures ont été introduites en réponse à des préoccupations soulevées au cours de l'exercice 2004-2005 selon lesquelles le taux de succès au test d'interaction orale en français diminue et à la perception que le test était plus difficile qu'autrefois.

Annexes

Annexe 1 : Décrets d'exemption

En vertu de l'article 41 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), la Commission de la fonction publique (CFP) peut, dans certaines circonstances exceptionnelles et sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil, exempter des personnes ou des postes de l'application des dispositions de la LEFP, en tout ou en partie. De tels décrets sont pris uniquement lorsque la CFP estime que l'application de ces dispositions serait difficilement réalisable et contraire aux intérêts de la fonction publique.

Les décrets mentionnés ci-dessous ont été pris en 2004-2005 et ont été publiés en entier dans la partie II de la *Gazette du Canada*.

La CFP est d'avis que les personnes nommées en vertu de ces décrets possèdent les qualifications nécessaires à l'exercice des fonctions du poste auquel elles ont été nommées.

Décret d'exemption concernant la nomination d'un fonctionnaire à un poste à Santé Canada (C.P. 2004-778, 7 juillet 2004)

Ce décret permet de régulariser la situation de M. S. Ansari à l'égard des normes de sélection et d'évaluation du groupe réglementation scientifique (SG).

M. S. Ansari a été nommé pour une durée indéterminée (poste permanent) à un poste de niveau SG-1 à Santé Canada, en 1982. Il a obtenu des promotions en 1983 et en 1990. Lors de sa participation à un processus de sélection en juillet 2001, Santé Canada a constaté que le baccalauréat étranger de M. S. Ansari n'était pas équivalent à un baccalauréat décerné au Canada. Par conséquent, il n'a jamais satisfait à la norme minimale au titre des études du groupe SG. Il est à souligner que la bonne foi de M. S. Ansari n'est nullement mise en cause.

Sa compétence lui a mérité deux promotions et plusieurs nominations intérimaires au cours des ans. Le Ministère est entièrement satisfait de son travail et a demandé à la CFP de régulariser la situation.

Le décret permet de régulariser la situation en exemptant M. S. Ansari de l'obligation de satisfaire à la norme minimale au titre des études du groupe SG que la CFP a fixée en vertu de l'article 12 de la LEFP.

Décret d'exemption concernant la nomination d'un fonctionnaire à un poste à Statistique Canada (C.P. 2004-779, 7 juillet 2004)

Ce décret d'exemption a été adopté afin de mettre en œuvre une entente de règlement convenue entre M. A. Solis et Statistique Canada.

M. A. Solis a été embauché par Statistique Canada en 1990 à titre d'agent de soutien en sciences sociales (SI-1). En 2001, il a déposé une plainte devant la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP), alléguant être victime de discrimination fondée sur la race, la couleur, l'origine nationale ou ethnique et son état de personne handicapée, en contravention des articles 7 et 14 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

Les parties ont convenu d'entreprendre une médiation et elles sont parvenues à une entente de règlement. L'entente a été avalisée par le statisticien en chef adjoint et approuvée par la CCDP. L'entente est sujette à l'adoption du présent décret d'exemption.

M. A. Solis est qualifié à l'égard du poste de IS-3 auquel il sera nommé.

Ce décret facilite la nomination, pour une durée indéterminée (poste permanent), de M. A. Solis en exemptant sa nomination de l'application de l'article 10 de la LEFP relativement à la sélection au mérite, du paragraphe 21(1.1) de la même loi relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)*a)* de ladite loi qui prévoient les droits de nomination en priorité.

Décret d'exemption concernant la nomination d'un fonctionnaire à un poste au ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences (C.P. 2004-957, 1er septembre 2004)

Ce décret d'exemption a été adopté afin de régulariser la situation de M. B. Peksa en le nommant pour une durée indéterminée (poste permanent) à un poste de niveau 2 du groupe de l'administration des programmes (PM-2).

M. B. Peksa occupe un poste de niveau PM-2 de façon intérimaire depuis le mois de janvier 1987. Le Ministère a tenté de le nommer pour une durée indéterminée (poste permanent) en juillet 2000, mais sa nomination a fait l'objet d'appels qui ont été accueillis. Il y a eu une demande de contrôle judiciaire et la cour a statué que chacune des qualifications devait être évaluée de façon distincte. M. B. Peksa ayant échoué à l'évaluation d'une qualification, sa nomination sera révoquée. Toutefois, il a démontré au fil des années qu'il est tout à fait qualifié pour accomplir le travail.

M. B. Peksa possède un niveau d'expertise et d'expérience unique. Il exerce ses fonctions de façon pleinement satisfaisante. On estime que la formation d'un remplaçant ou d'une remplaçante prendrait au moins de trois à cinq ans.

Le décret facilite la nomination, pour une durée indéterminée (poste permanent), de M. B. Peksa en exemptant sa nomination de l'application de l'article 10 de la LEFP relativement à la sélection au mérite, du paragraphe 21(1.1) de la même loi relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)*a*) de ladite loi qui prévoient les droits de nomination en priorité.

Décret d'exemption concernant la nomination d'un fonctionnaire à un poste au ministère des Affaires étrangères (C.P. 2004-1327, 16 novembre 2004)

Ce décret d'exemption a été adopté afin de régulariser la situation de M. A. Hausser en le renommant pour une durée indéterminée (poste permanent) à un poste d'agent permutant classé FS-EX-1 au ministère des Affaires étrangères.

En septembre 2001, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international a lancé son concours annuel de promotion de FS-2 à FS-EX-1. Quelque 264 personnes ont posé leur candidature et 32 furent jugées qualifiées. Toutefois, la liste d'admissibilité établie ne comprenait que les noms des 27 personnes jugées les plus qualifiées. Tous les appels interjetés à l'égard de ces nominations ont été rejetés par quatre décisions.

Peu de temps après l'établissement de la liste d'admissibilité, une seconde liste a été dressée, celle-ci ne comportant que le nom de M. A. Hausser, qui était la 28[e] personne la plus qualifiée. Sa nomination a fait l'objet de deux appels qui ont été rejetés. Une de ces décisions d'appel a fait l'objet d'une révision judiciaire et a été confirmée en raison d'un manque d'équité procédurale. Un nouveau comité d'appel a accueilli l'appel et, conséquemment, la nomination de M. A. Hausser a été révoquée, tel que l'exige la LEFP.

Toutefois, il est à noter que ses qualifications n'ont jamais été mises en doute devant le comité d'appel. Il ne fait aucun doute que M. A. Hausser est hautement qualifié. De plus, ayant déjà été nommé à un poste de FS-EX-1, il n'a pas eu l'occasion de présenter sa candidature au concours annuel de promotion subséquent.

À la lumière de la situation générale, M. A. Hausser devrait être traité comme les 27 personnes qui ont été nommées. Ne pas le renommer serait injuste puisque ses qualifications n'ont jamais été mises en doute.

Le décret facilite la renomination, pour une durée indéterminée (poste permanent), de M. A. Hausser en exemptant sa renomination de l'application de l'article 10 de la LEFP relativement à la sélection au mérite, du paragraphe 21(1.1) de la même loi relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)*a*) de ladite loi qui prévoient les droits de nomination en priorité.

Décret d'exemption concernant la nomination d'un fonctionnaire à un poste au ministère de la Défense nationale (C.P. 2004-1381, 23 novembre 2004)

Ce décret d'exemption a été adopté afin de régulariser la situation de M. T. Borden en le nommant pour une durée indéterminée (poste permanent) à un poste classé au niveau 2 du groupe gestion des finances (FI-2).

M. T. Borden est un fonctionnaire nommé pour une durée indéterminée (poste permanent) à un poste de niveau FI-1 au ministère de la Défense nationale. Son poste a été reclassifié au niveau FI-2. Il ne peut toutefois pas y être nommé puisqu'il ne satisfait pas à la norme minimale, au titre des études, que la CFP a fixée pour ce niveau.

M. T. Borden a poursuivi des études de son propre chef au cours des ans. Il possède plus de 30 ans d'expérience en gestion financière au sein du secteur public. Si l'on fait exception des études, il satisfait à toutes les exigences du poste de niveau FI-2. Son rendement est exceptionnel.

Le décret facilite la nomination, pour une durée indéterminée (poste permanent), de M. T. Borden en exemptant sa nomination de l'application des articles 10 et 12 de la LEFP relativement à la sélection au mérite et aux normes de sélection et d'évaluation, du paragraphe 21(1.1) de la même loi relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)*a*) de ladite loi qui prévoient les droits de nomination en priorité.

Décret d'exemption concernant l'embauche par Statistique Canada de certaines personnes nommées pour une période déterminée dans le cadre du recensement de 2006 (Règlement concernant l'emploi avec Statistique Canada dans le cadre du recensement de 2006 (C.P. 2004-1383, 23 novembre 2004)

La *Loi sur la statistique* oblige Statistique Canada à effectuer un recensement tous les cinq ans. Le prochain recensement aura lieu le 16 mai 2006. Le recensement comporte deux grandes composantes : la collecte des données et leur traitement. Statistique Canada a déjà commencé à planifier et à organiser les différentes activités essentielles à l'exécution du recensement.

L'embauche du personnel requis s'effectue selon différentes méthodes de recrutement. Ainsi, les dizaines de milliers de travailleuses et de travailleurs qui seront affectés à la collecte des données en mai 2006 seront embauchés en vertu de la *Loi sur la statistique.*

En plus des personnes embauchées pour faire la collecte de données en vertu de la *Loi sur la statistique*, environ 1 000 personnes seront nommées, en vertu de la LEFP, à des postes du groupe services des programmes et de l'administration.

Étant donné la nature temporaire de cet exercice de recrutement, le temps et les frais de formation du personnel, ainsi que les contraintes de temps inhérentes à l'exécution du recensement même, Statistique Canada est d'avis que l'embauche d'environ 1 000 personnes pour la réalisation du recensement de 2006 ne devrait pas être assujettie à toutes les dispositions de la LEFP. Ces personnes ne seront pas admissibles à des concours internes, vu que leur participation à de tels concours et leur éventuelle nomination à d'autres postes pourraient compromettre les activités de recensement.

Il est à noter que les personnes qui seront nommées en vertu du décret d'exemption et du *Règlement* verront leur nomination exemptée de l'application de LEFP, à l'exception des dispositions de celle-ci qui ont trait aux serments professionnels et d'allégeance ou à l'engagement au secret professionnel, aux activités politiques et aux irrégularités et pratiques frauduleuses dans un processus de sélection. Il est également à noter que le *Règlement* stipule que le recrutement pourra se limiter aux citoyennes et citoyens canadiens si un nombre suffisant de candidates et candidats qualifiés sont citoyennes ou citoyens canadiens.

Annexe 2 : Exemptions particulières

En plus des exemptions générales, la Commission a soustrait 26 personnes, du 1er avril 2004 au 31 mars 2005, aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin qu'elles soient nommées à des postes de la fonction publique pour une durée limitée, indiquée au décret d'exemption pertinent, ou à titre amovible (c'est-à-dire que la nomination peut être révoquée à n'importe quel moment par la gouverneure en conseil).

Numéro du décret	Durée	Nom	Titre
C.P. 2004-288 2004.03.25	à titre amovible à compter du 1er avril 2004	Arthur J. Carty	Conseiller national des sciences auprès du premier ministre
C.P. 2004-396 2004.04.08	à titre amovible à compter du 26 avril 2004	Marie E. Fortier	Sous-ministre (Affaires intergouvernementales), Bureau du Conseil privé
C.P. 2004-398 2004.04.08	à titre amovible à compter du 10 mai 2004	Michelle d'Auray	Sous-ministre de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec
C.P. 2004-401 2004.04.08	à titre amovible à compter du 10 mai 2004	Yaprak Baltacioğlu	Sous-secrétaire du Cabinet (Opérations), Bureau du Conseil privé
C.P. 2004-403 2004.04.08	à titre amovible à compter du 14 juin 2004	Suzanne Tining	Sous-ministre déléguée des Affaires indiennes et du Nord canadien
C.P. 2004-405 2004.04.08	à titre amovible à compter du 13 avril 2004	Susan Peterson	Sous-ministre déléguée du Patrimoine canadien
C.P. 2004-411 2004.04.08	à titre amovible à compter du 1er juin 2004	Paul Michael Boothe	Sous-ministre délégué des Finances
C.P. 2004-609 2004.05.10	à titre amovible à compter du 10 mai 2004	Gordon S. Smith	Coprésident, Corps canadien

Numéro du décret	Durée	Nom	Titre
C.P. 2004-611 2004.05.10	à titre amovible à compter du 10 mai 2004	Julie Payette	Coprésidente, Corps canadien
C.P. 2004-721 2004.05.20	à titre amovible à compter du 20 mai 2004	André Juneau	Commissaire fédéral pour les Fêtes du 400e anniversaire de Québec
C.P. 2004-902 2004.08.11	à titre amovible à compter du 11 août 2004	Clifford Lincoln	Président du Groupe de travail sur l'accès aux services de télévision publics en langues tierces
C.P. 2004-904 2004.08.11	à titre amovible à compter du 11 août 2004	Roger Tassé	Membre du Groupe de travail sur l'accès aux services de télévision publics en langues tierces
C.P. 2004-906 2004.08.11	à titre amovible à compter du 11 août 2004	Anthony Cianciotta	Membre du Groupe de travail sur l'accès aux services de télévision publics en langues tierces
C.P. 2004-913 2004.08.17	à titre amovible à compter du 17 août 2004	Munir Sheikh	Sous-secrétaire du Cabinet (Examen des dépenses)
C.P. 2004-1078 2004.09.23	à titre amovible à compter du 24 septembre 2004	David Butler-Jones	Administrateur en chef de la santé publique, Agence de la santé publique du Canada
C.P. 2004-1201 2004.10.21	à titre amovible à compter du 1er novembre 2004	Kevin Lynch	Conseiller spécial auprès du ministre des Finances
C.P. 2004-1204 2004.10.21	à titre amovible à compter du 15 novembre 2004	Mark J. Carney	Sous-ministre délégué principal des Finances

Numéro du décret	Durée	Nom	Titre
C.P. 2004-1206 2004.10.21	à titre amovible à compter du 1er novembre 2004	Louis Lévesque	Sous-ministre délégué des Finances
C.P. 2004-1208 2004.10.21	à titre amovible à compter du 1er novembre 2004	Christiane Ouimet	Sous-ministre déléguée de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire
C.P. 2004-1210 2004.10.21	à titre amovible à compter du 1er novembre 2004	Margaret Purdy	Conseillère spéciale auprès du sous-ministre des Transports
C.P. 2004-1461 2004.12.02	à titre amovible à compter du 20 décembre 2004	Ian C. Green	Conseiller spécial auprès du ministre de la Santé
C.P. 2004-1467 2004.12.02	à titre amovible à compter du 20 décembre 2004	Alan Nymark	Sous-ministre des Ressources humaines et du Développement des compétences
C.P. 2004-1470 2004.12.02	à titre amovible à compter du 20 décembre 2004	James Lahey	Sous-ministre délégué des Affaires indiennes et du Nord canadien
C.P. 2004-1472 2004.12.02	à titre amovible à compter du 6 décembre 2004	Guy McKenzie	Administrateur général délégué du Bureau de l'infrastructure du Canada
C.P. 2004-1474 2004.12.02	à titre amovible à compter du 24 janvier 2005	François Guimont	Sous-ministre délégué des Travaux publics et des Services gouvernementaux
C.P. 2004-1476 2004.12.02	à titre amovible à compter du 20 décembre 2004	Hélène Gosselin	Sous-ministre déléguée de la Santé

Annexe 3 : Glossaire

Appel *[Appeal]* – Processus de recours dont peut se prévaloir une personne n'ayant pas été retenue pour une nomination dans le cadre d'un concours interne ou d'un processus sans concours en vertu de l'article 21 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Bénéficiaire de priorité *[Priority Person]* – Personne admissible, pour une période limitée et en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou du *Règlement* connexe, devant être nommée sans concours et avant tous les autres candidats et candidates à tout poste au sein de la fonction publique pour lequel elle est qualifiée.

Cadre de nomination *[Appointment Framework]* – Approuvé par la Commission de la fonction publique le 11 mars 2005, le cadre compte trois composantes : les lignes directrices en matière de nomination; la délégation; la responsabilisation. Le Cadre de nomination servira de guide aux administratrices générales et aux administrateurs généraux pour créer leurs propres systèmes de dotation en fonction de leurs besoins et pour s'assurer du respect des exigences législatives et des valeurs de dotation.

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) *[Staffing Management Accountability Framework (SMAF)]* – Fait partie d'une gamme de mécanismes élaborés en vue d'appuyer la responsabilisation des administrateurs généraux et des administratrices générales à l'égard de la façon dont ils et elles utilisent les pouvoirs de dotation qui leur sont délégués. Le CRGD fait mention de cinq indicateurs, soit la gouvernance, la planification, les lignes directrices, la communication et le contrôle. Ces indicateurs précisent les attentes de la Commission de la fonction publique (CFP) en ce qui a trait à un système de nomination bien géré qui produit les résultats énoncés dans la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Les ministères et les organismes doivent présenter chaque année un Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation portant sur les indicateurs et fournissant à la CFP des renseignements dont celle-ci se sert pour évaluer le système de dotation.

Collectivité fonctionnelle *[Functional Community]* – Groupe de personnes travaillant dans le même domaine (p. ex. finances, communications, politiques, contrôle) au sein de la fonction publique fédérale, duquel naît une collaboration entre les ministères et les organismes régis par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou non en vue de répondre aux besoins de la collectivité en matière de ressources humaines. La gestion d'une telle collectivité respecte les intérêts des personnes et des ministères qui partagent

des éléments communs; elle a comme objectif d'accroître la capacité de l'effectif de la fonction publique. Les chefs des collectivités fonctionnelles ont la responsabilité de diriger des initiatives communautaires précises, telles que des occasions d'apprentissage et de perfectionnement.

Compétence *[Competency]* – Valeur de dotation de la fonction publique; fait référence à la combinaison de qualités qui garantissent que les fonctionnaires sont qualifiés pour s'acquitter de leurs tâches dans la fonction publique.

Concours générique *[Generic Competition]* – Approche permettant de doter plusieurs postes semblables dans un ou plusieurs ministères ou organismes au moyen d'un seul processus de sélection, par opposition à plusieurs processus individuels.

Concours interne *[Closed Competition]* – Concours auquel seules les personnes employées au sein de la fonction publique sont admissibles.

Concours public *[Open Competition]* – Concours auquel le public est admissible, y compris les personnes employées au sein de la fonction publique.

Décret d'exclusion sur les langues officielles dans la Fonction publique *[Public Service Official Languages Exclusion Approval Order]* – Décret d'exclusion prévoyant les circonstances dans lesquelles une personne unilingue est soustraite aux exigences relatives à la connaissance des langues officielles d'un poste bilingue.

Dotation impérative *[Imperative Staffing]* – Nécessité, pour une personne nommée à un poste, de satisfaire aux exigences linguistiques du poste au moment de la nomination.

Dotation non impérative *[Non-imperative Staffing]* – Processus de nomination visant à doter un poste bilingue de durée indéterminée (poste permanent) que l'administrateur général ou l'administratrice générale a désigné comme ne devant pas nécessairement être occupé par une personne connaissant les deux langues officielles au moment de la nomination. Si la candidate ou le candidat retenu pour le poste ne répond pas aux exigences linguistiques relatives au poste, il ou elle doit faire la preuve de son admissibilité à des cours de langue ou démontrer que sa situation correspond aux exclusions énoncées dans le *Décret d'exclusion sur les langues officielles dans la Fonction publique*. Pour être admissible à des cours de langue, une personne doit démontrer sa capacité à acquérir la connaissance de l'usage de l'autre langue officielle pendant la période de formation permise et avant la fin de la période d'exemption de 24 mois.

Effectif occasionnel *[Contingent Workforce]* – Comprend le personnel nommé pour une période déterminée, les fonctionnaires temporaires et les personnes occupant des emplois pour étudiants. Les gestionnaires de la fonction publique fédérale font appel à cet effectif pour de nombreuses raisons, y compris la nécessité de doter des postes de façon temporaire (p. ex. lorsque des fonctionnaires sont en congé ou afin de satisfaire des besoins immédiats et inattendus en matière de ressourcement que la planification des ressources humaines ministérielles n'avait pas permis de prévoir).

Efficience *[Efficiency]* – Principe de gestion et de prestation des services qui favorise l'adoption de méthodes en matière de dotation permettant de rentabiliser les dépenses et dont l'exécution est simple, rapide et efficace.

Égalité d'accès *[Equity of Access]* – Valeur de dotation visant à favoriser l'égalité d'accès aux occasions d'emploi; les pratiques ne comportent pas de restrictions et englobent tous les groupes.

Embauche d'étudiants et d'étudiantes *[Student Hiring]* – Depuis l'entrée en vigueur du *Décret concernant les Programmes d'embauche des étudiants* et du *Règlement* connexe le 9 avril 1997, les étudiants et les étudiantes sont soustraits aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), à l'exception des paragraphes 16(4) et 17(4) relatifs à la citoyenneté. Ces recrues ne sont plus considérées comme ayant été nommées à la fonction publique en vertu de la LEFP. Pour les programmes à l'intention des étudiants et des étudiantes, aucun groupe professionnel n'est indiqué.

Emploi pour une durée indéterminée (poste permanent) *[Indeterminate Employment (permanent)]* – Emploi à temps partiel ou à temps plein dont la durée n'est pas déterminée.

Emploi pour une période déterminée *[Specified-period (Term) Employment]* – Emploi à temps partiel ou à temps plein dont la durée est déterminée à l'avance.

Emploi temporaire *[Casual Employment]* – Emploi à court terme consistant à embaucher des personnes au sein de la fonction publique pour une période ne dépassant pas 90 jours civils à la fois; de plus, les fonctionnaires temporaires ne peuvent pas travailler plus de 125 jours dans un même ministère au cours d'une période de 12 mois. Aucune des dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (à l'exception de celles autorisant de telles nominations) ne s'applique à ce type d'emploi.

Enquête *[Investigation]* – Enquête sur une plainte concernant une infraction présumée à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou au *Règlement* connexe en ce qui concerne des questions qui ne peuvent faire l'objet d'appels en vertu de l'article 21 de la *Loi*.

Évaluation de langue seconde *[Second Language Evaluation]* – Test linguistique utilisé par la CFP pour déterminer la connaissance de la langue seconde (officielle) de fonctionnaires ainsi que de candidates et de candidats à des postes de la fonction publique.

Faire place au changement *[Embracing Change]* – Plan d'action du gouvernement, mis sur pied en 2000, fixant un objectif-repère de « un sur cinq » (20 p. 100) pour ce qui est de l'augmentation du taux de participation des membres des minorités visibles au sein de la fonction publique, visant notamment l'embauche au sein de la fonction publique avant 2003 et l'embauche dans le groupe de la direction avant 2005.

Favoritisme personnel en dotation *[Personal Favouritism in Staffing]* – Pour ce qui est du processus de dotation et de recrutement à la fonction publique fédérale, le favoritisme personnel vise une mesure ou une attitude inappropriée de la part d'un ou d'une fonctionnaire qui, en utilisant ses connaissances, ses pouvoirs ou son influence, accorde un avantage indu ou un traitement préférentiel à : 1) une employée ou un employé actuel ou à 2) une candidate ou un candidat, en vue d'un emploi à la fonction publique, afin d'en tirer un gain personnel contraire au bien de l'organisation.

Fonctionnaire excédentaire *[Surplus Employee]* – Personne nommée pour une durée indéterminée (poste permanent) ayant été officiellement déclarée excédentaire, par écrit, par l'administrateur général ou l'administratrice générale, en raison d'un manque de travail, de la suppression d'une fonction ou du transfert du travail ou d'une fonction vers l'extérieur de la fonction publique (initiatives concernant la diversification des modes de prestation des services).

Groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi *[Employment Equity Designated Groups]* – Selon la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, ces groupes sont les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles. Les données au sujet des Autochtones, des personnes handicapées et des membres des minorités visibles sont acquises en comparant les données sur les fonctionnaires avec celles de la banque de données sur l'équité en matière d'emploi de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Les données sur les femmes sont tirées du système de paye de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Impartialité *[Non-Partisanship]* – Valeur de dotation de la fonction publique visant à faire en sorte que les fonctionnaires soient nommés et promus objectivement, sans favoritisme politique ou personnel.

IPEX – Identification de parcours de perfectionnement au niveau EX. Il s'agit du nouvel outil de la CFP à l'intention des gestionnaires intermédiaires qui envisagent de poser leur candidature à des postes de cadre supérieur. IPEX est une série d'instruments d'évaluation conçus pour fournir une description complète des points forts d'une personne en matière de leadership ainsi que des domaines dans lesquels elle a besoin de perfectionnement.

Justice *[Fairness]* – Valeur de dotation de la fonction publique consistant à s'assurer que les décisions sont prises objectivement, sans favoritisme politique ou personnel; les pratiques témoignent du traitement juste des fonctionnaires ainsi que des candidats et candidates.

Mécanisme d'intégration des étudiants et étudiantes *[Student Bridging]* – Mécanisme qui permet aux gestionnaires d'embaucher des personnes ayant récemment obtenu un diplôme d'études postsecondaires. Pour être admissibles au processus d'intégration, les étudiantes et étudiants doivent avoir terminé un programme d'études au cours des 18 derniers mois, avoir déjà travaillé dans la fonction publique, dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant ou du Programme de stages d'enseignement coopératif (Coop) et d'internat, et être qualifiés.

Mérite *[Merit]* – Selon la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) actuelle, le mérite porte sur l'application des valeurs lors de la prise de mesures de dotation. Aucune définition officielle n'existe en ce qui concerne ce terme. (Voir *mérite individuel* et *mérite relatif*). Selon la nouvelle LEFP, le mérite comporte deux aspects. En premier lieu, toutes les personnes nommées doivent posséder les qualifications essentielles, qui comprennent la connaissance des langues officielles. En second lieu, le ou la gestionnaire (ou une autre personne déléguée par l'administrateur général ou l'administratrice générale) pourra tenir compte de ce qui suit :

- les qualifications qui sont considérées comme des atouts pour le travail, que ce soit actuellement ou à l'avenir;
- toutes les exigences opérationnelles et tous les besoins organisationnels actuels ou futurs qu'il ou elle a relevés;
- les besoins actuels et futurs de la fonction publique, tels qu'ils ont été déterminés par l'Employeur, pour prendre des décisions relatives aux besoins de l'organisation.

Mérite individuel *[Individual Merit]* – Une personne est évaluée et jugée qualifiée pour une nomination sans être comparée à d'autres. Les nominations selon le mérite individuel ne peuvent être faites que dans les circonstances décrites dans le Règlement sur l'emploi dans la fonction publique.

Mérite relatif *[Relative Merit]* – Une personne est évaluée par rapport à d'autres, jugée compétente pour un poste et classée selon son mérite.

Nomination intérimaire *[Acting Appointment]* – Affectation temporaire d'un membre du personnel aux fonctions d'un poste de niveau supérieur (c.-à-d. un poste ayant un taux de traitement maximal qui constituerait une promotion). Seules les nominations intérimaires de plus de quatre mois sont signalées.

Organismes distincts *[Separate Agencies]* – Organismes énumérés à l'Annexe V de la Loi sur la gestion des finances publiques. Ils sont des employeurs indépendants au sein de la fonction publique élargie et ont habituellement leurs propres systèmes de dotation.

Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAE) *[Accelerated Economist Training Program (AETP)]* – Programme de deux ans offert dans le cadre du Programme de recrutement postsecondaire, maintenant géré par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, orienté vers les étudiantes et étudiants en économie et en politique publique. Le PFAE offre aux candidates et aux candidats possédant une maîtrise dans n'importe quelle discipline la possibilité de travailler aux côtés des principaux décideurs du pays à l'élaboration des politiques à caractère social, économique et international.

Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs *[Accelerated Executive Development Program]* – Programme de perfectionnement géré par l'Agence de gestion des ressources humaines du Canada qui a pour objectif de cerner un groupe représentatif de cadres des niveaux EX-1 à EX-3 qui démontrent un fort potentiel en matière de leadership et pourraient devenir sous-ministres adjoints ou sous-ministres adjointes, puis d'investir dans leur perfectionnement et leur avancement.

Programme de recrutement des leaders en politiques *[Recruitment of Policy Leaders Program]* – Programme qui cible et recrute des diplômés et diplômées d'excellence pour la fonction publique du Canada. Il tient compte des qualifications universitaires et professionnelles supérieures des candidates et candidats afin de recruter des analystes des politiques qui assumeront des responsabilités de haut niveau.

Programme de recrutement postsecondaire *[Post-Secondary Recruitment Program]* – Programme conçu pour permettre aux ministères et aux organismes de recruter des personnes ayant récemment obtenu leur diplôme universitaire pour doter des postes d'entrée tout au long de l'année.

Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat *[Co-operative Education/Internship Program]* – Programme visant à permettre à des étudiantes et étudiants de niveau postsecondaire d'acquérir une expérience de travail pratique et pertinente au sein de la fonction publique pouvant les aider à satisfaire les exigences de leur programme d'études.

Programme de stagiaires en gestion *[Management Trainee Program]* – Programme faisant partie du Programme de recrutement postsecondaire, aujourd'hui géré par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, qui permet de recruter et de former des diplômées et diplômés universitaires récents dans une vaste gamme de domaines.

Programme des adjoints de recherche *[Research Affiliate Program]* – Programme de recrutement spécialement conçu pour permettre aux étudiantes et étudiants de niveau postsecondaire d'acquérir de l'expérience en recherche appliquée (conception, réalisation et évaluation) lorsqu'ils et elles ont besoin de ces connaissances et habiletés pour obtenir leur diplôme.

Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) *[Federal Student Work Experience Program (FSWEP)]* – Mécanisme de base au moyen duquel les ministères et les organismes du gouvernement fédéral recrutent chaque année des étudiantes et étudiants pour quelque 7 000 emplois temporaires pour étudiants. Le PFETE accorde aux personnes qui fréquentent à plein temps les écoles secondaires, cégeps, collèges, écoles techniques ou universités une excellente occasion de se familiariser avec les rouages du gouvernement fédéral et d'acquérir de l'expérience, tout en améliorant leurs compétences et leur aptitude à l'emploi.

Promotion *[Promotion]* – Nomination d'un ou d'une fonctionnaire à un poste de niveau plus élevé dont le taux de traitement maximal dépasse celui du poste qu'il occupait d'un montant égal ou supérieur à la plus petite augmentation d'échelon du nouveau poste. Si le nouveau poste ne comporte aucune augmentation fixe d'échelon, l'augmentation doit être égale ou supérieure à 4 p. 100 du taux de traitement maximal du poste antérieur.

Rayons *[Radii]* – L'utilisation de rayons délimitant un périmètre pour définir les zones de sélection consiste à établir un rayon d'un certain nombre de kilomètres à partir d'un lieu de travail. La distance minimale servant à définir une zone locale de sélection est fondée sur la distance moyenne parcourue pour se rendre au travail dans une région, selon le recensement.

Répertoire de préqualification (RPQ) *[Pre-Qualified Pool (PQP)]* – Répertoire de candidates et de candidats ayant été entièrement évalués et jugés qualifiés. Un RPQ constitue un mécanisme de dotation efficace, tant pour les candidats et candidates que pour les gestionnaires, étant donné qu'il s'agit d'une liste de personnes ayant été rigoureusement évaluées en fonction des exigences relatives à un poste ou à des postes semblables de mêmes groupe et niveau professionnels.

Représentativité *[Representativeness]* – Valeur de dotation visant à s'assurer que l'effectif de la fonction publique fédérale est représentatif de celui du marché du travail au Canada.

Ressourcement *[Resourcing]* – Comprend à la fois la dotation et le recrutement. La **dotation** *[Staffing]* est le processus d'embauche de personnes à l'intérieur de la fonction publique. Le **recrutement** *[Recruitment]* est le processus d'embauche de recrues à l'extérieur de la fonction publique.

Ressourcement électronique *[E-resourcing]* – Utilisation des technologies pour présélectionner électroniquement un grand nombre de candidatures afin de surmonter l'un des principaux obstacles (la gestion des volumes) engendrés par le fait de rendre les emplois de la fonction publique disponibles à l'échelle nationale. Le ressourcement comprend à la fois le recrutement (à l'extérieur de la fonction publique) et la dotation (dans la fonction publique).

SELEX – Simulations pour la sélection des EX. Il s'agit de l'instrument utilisé par la CFP pour évaluer les compétences clés en leadership afin de s'assurer du rendement efficace des titulaires des postes de direction.

Souplesse *[Flexibility]* – Principe de gestion et de prestation des services qui favorise l'adoption de méthodes de dotation adaptées aux besoins particuliers d'un ministère ou d'un organisme.

Système de ressourcement de la fonction publique *[Public Service Resourcing System]* – Prototype de système conçu pour évaluer la capacité des technologies à présélectionner un grand nombre de candidatures, en prévision de l'accroissement de l'utilisation de la zone nationale de sélection.

Test d'interaction orale *[Oral Interaction Test]* – Test visant à évaluer la capacité d'un candidat ou d'une candidate à comprendre et à parler sa seconde langue officielle dans un contexte lié au travail. Le test prend la forme d'une conversation avec un évaluateur ou une évaluatrice portant sur des questions relatives au travail et dure environ 30 minutes.

Transparence *[Transparency]* – Valeur de dotation de la fonction publique visant une communication franche avec les fonctionnaires ainsi que les candidats et candidates au sujet des pratiques et des décisions en matière de dotation.

Valeurs et principes de dotation *[Staffing Values and Principles]* – Les valeurs liées aux résultats sont la compétence, l'impartialité et la représentativité. Les valeurs touchant les processus sont la justice, l'équité et la transparence. Les principes de gestion et de prestation des services sont la souplesse et l'efficience.

Vérification *[Audit]* – Examen objectif et systématique des activités donnant lieu à une évaluation indépendante des résultats et de la gestion de ces activités.

Zone de sélection *[Area of Selection]* – Caractéristiques géographiques, professionnelles et organisationnelles auxquelles doivent se conformer les candidates et candidats éventuels pour être admissibles à une nomination au sein de la fonction publique fédérale. Dans un processus sans concours, la zone de sélection détermine qui bénéficie du droit d'appel.

Zone nationale de sélection *[National Area of Selection]* – Résultat de l'abolition des critères géographiques auxquels devaient satisfaire les candidates et candidats éventuels pour être admissibles à des postes dans la fonction publique.

Biographies

Maria Barrados, présidente

Madame Maria Barrados a été confirmée dans son poste de présidente de la Commission de la fonction publique du Canada le 21 mai 2004. Elle agissait alors à titre de présidente intérimaire depuis novembre 2003. Avant sa nomination, elle était la vérificatrice générale adjointe des opérations de vérification au Bureau du vérificateur général du Canada, poste qu'elle occupait depuis le mois de décembre 1993.

Sociologue de formation, madame Barrados possède de vastes connaissances et une très grande expérience dans les domaines de la vérification, de l'évaluation et de l'analyse statistique. En 1975, elle entrepris sa carrière à titre de chargée de cours à l'Université Carleton, où elle a exercé par la suite les fonctions de surveillante de projets de recherche. En mars 1985, elle est entrée au service du Bureau du vérificateur général, où elle a occupé des postes comportant des responsabilités croissantes à la Direction générale des opérations de vérification. Elle y a présidé le comité de gestion de l'optimisation des ressources et le comité des pratiques professionnelles. Elle a de plus représenté le Bureau du vérificateur général aux audiences des comités parlementaires et aux réunions regroupant des hauts fonctionnaires et des ministres. Elle a supervisé diverses vérifications financières et d'optimisation des ressources qui portaient notamment sur la mesure des résultats, la responsabilisation, la gestion des ressources humaines et le renouvellement de la fonction publique.

Madame Barrados est également engagée dans sa collectivité. Elle est membre de l'Armée du salut d'Ottawa et du *Grace Manor* d'Ottawa. Elle a également oeuvré au cours des dernières années à l'Hôpital d'Ottawa en tant que membre du conseil d'administration et présidente du comité chargé de la surveillance de la qualité et du comité des finances du comité directeur.

Madame Barrados est diplômée de l'Université de la Saskatchewan, où elle a reçu en 1966 un baccalauréat en sociologie avec haute distinction. Elle est également titulaire d'une maîtrise en sociologie de l'Université McGill (1970) et un doctorat en sociologie de l'Université Carleton (1978).

Elle est récipiendaire de la médaille de la Confédération (1992).

Madame Barrados est mariée et mère d'une fille. Elle est née aux Pays-Bas, est citoyenne du Canada et demeure à Ottawa.

Manon Vennat, commissaire

Le 10 juin 2004, madame Manon Vennat a été confirmée dans son poste de commissaire à temps partiel de la Commission de la fonction publique du Canada, pour un mandat de sept ans.

Madame Vennat, avocate de profession, était, jusqu'au 30 septembre 2004, présidente du conseil de Spencer Stuart (Montréal), société internationale spécialisée dans la recherche de cadres. Elle a ensuite lancé son propre cabinet d'experts-conseils, Manon Vennat et associés.

En 1966, madame Vennat s'est jointe à la Compagnie des Jeunes Canadiens comme adjointe au directeur général et directeur du contentieux. Avant de fonder le Centre de linguistique de l'entreprise de Montréal, où elle a exercé les fonctions de directrice générale jusqu'en 1980, elle a occupé divers postes au gouvernement fédéral. Elle a aussi représenté le secteur privé dans des dossiers traitant de questions de droits et de règlements à Québec et à Ottawa et elle a participé à divers groupes de travail et comités consultatifs.

Madame Vennat est présentement présidente du conseil d'administration du Musée McCord d'histoire canadienne et elle est gouverneure émérite de l'université McGill. Elle a été membre du Forum des politiques publiques, où elle a été honorée en 2001 en reconnaissance de sa contribution à la gestion du secteur public et aux politiques publiques au Canada.

Avant de se joindre à la société Spencer Stuart en 1986, madame Vennat était vice-présidente à l'administration, directrice des services juridiques et secrétaire du conseil d'administration à la société *AES Data*. Elle est titulaire d'un doctorat (honoris causa) de l'université d'Ottawa. Elle est membre du Barreau du Québec et de l'Ordre du Canada.

David Zussman, commissaire

Le 10 juin 2004, monsieur David Zussman a été confirmé dans son poste de commissaire à temps partiel de la Commission de la fonction publique du Canada, pour un mandat de sept ans.

Au cours de sa carrière, monsieur Zussman a occupé divers postes au gouvernement, dans le secteur privé et dans l'enseignement universitaire. Il est reconnu comme une autorité dans les domaines de la gestion du secteur public, de l'administration publique et de la politique publique. Il a été étroitement lié à certains des plus importants changements survenus au Canada en matière de gouvernance du secteur public et de diversification des modes de prestation des services au cours des 15 dernières années. Entre autres, en 1993, il fut responsable de la transition du gouvernement nouvellement élu. En 1994, il fut nommé secrétaire adjoint au Cabinet, Examen des programmes et appareil gouvernemental, afin d'aider le gouvernement à mettre en œuvre son engagement à revoir en profondeur les dépenses fédérales.

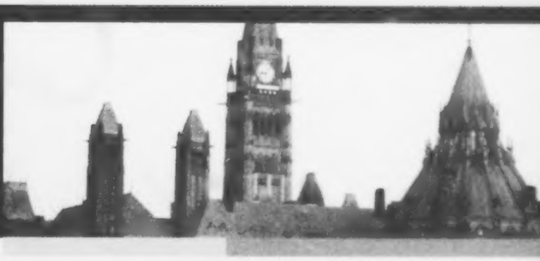
En 1995, il s'est joint au Forum des politiques publiques, organisme voué à l'établissement de liens entre le gouvernement, le milieu des affaires, le monde du travail et le secteur bénévole. Il fut nommé président en 1996, poste qu'il a occupé jusqu'à ce qu'il entre au service d'*EKOS Research Associates Inc.* en 2003. Actuellement, il agit en qualité de vice-président et chef des opérations d'EKOS.

Monsieur Zussman a exercé de nombreuses fonctions à l'Université d'Ottawa. Il a occupé le poste de doyen adjoint et associé des programmes de deuxième et troisième cycles (École de gestion) et de doyen de l'École de gestion, de 1988 à 1992. Pendant cette période, il était professeur d'administration et de politique publique et a enseigné dans le cadre du programme de MBA pour cadres jusqu'en 2004. Il est également professeur auxiliaire à l'Université de Canberra (Australie).

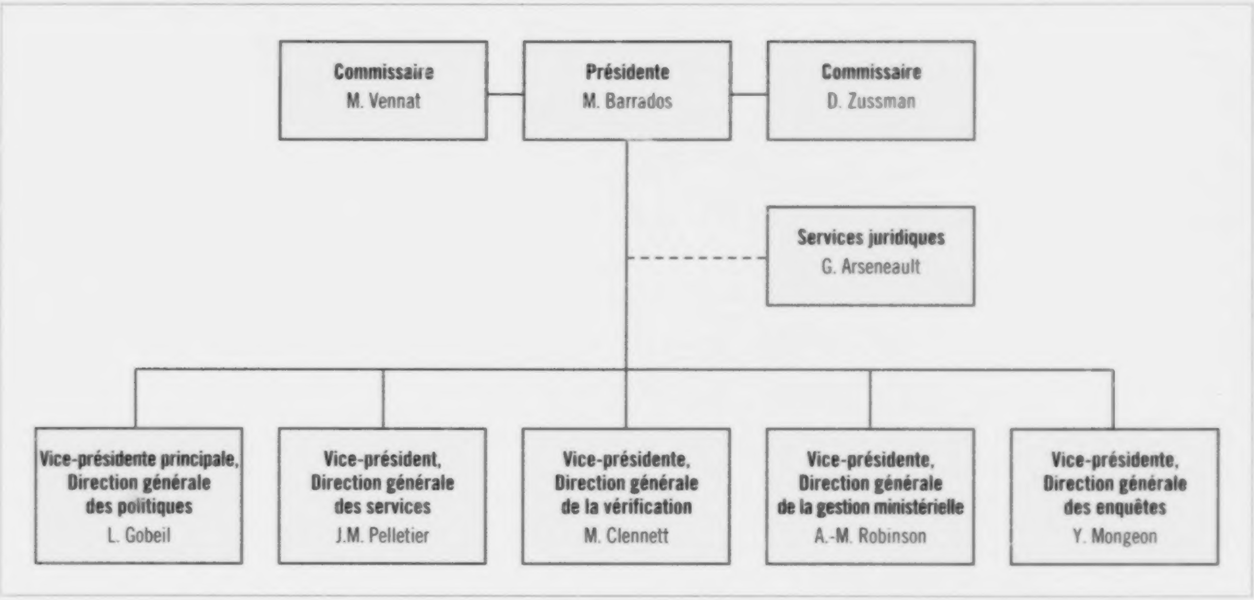
Monsieur Zussman a publié des articles et des livres sur la gestion publique et l'élaboration de politiques au Canada. Il est l'auteur et le coauteur de nombreuses publications, entre autres, *La prestation de rechange : Pour une gouvernance partagée au Canada et The Vertical Solitude: Managing in the Public Service.* Il rédige une chronique mensuelle sur la politique publique dans l'*Ottawa Citizen*.

Monsieur Zussman est membre de nombreux comités consultatifs et conseils d'administration dans les secteurs public et privé. En 2003, l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (l'APEX) lui a décerné le prix « Mention de service public ».

Commission de la fonction publique



Organigramme de la CFP



Bureaux de la Commission de la fonction publique

Tous les bureaux de la CFP offrent leurs services dans les deux langues officielles.

Internet
Site Web ministériel de la CFP : **www.psc-cfp.gc.ca**
Site de recrutement de la CFP : **emplois.gc.ca**
Courriel : **infocom@psc-cfp.gc.ca**

Administration centrale
L'Esplanade Laurier, tour Ouest
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Renseignements : (613) 992-9562
Télécopieur : (613) 992-9352

Bureaux régionaux

Halifax
1505, rue Barrington, 17e étage Sud
C.P. 1664, CPC
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3V3
Renseignements : (902) 426-2171
Télécopieur : (902) 426-7277

Montréal
200, boulevard René-Lévesque Ouest
Tour Est, 8e étage
Montréal (Québec) H2Z 1X4
Renseignements : 1 800 645-5605
Télécopieur : (514) 496-2404
ATS : 1 800 532-9397

Capitale nationale et Est de l'Ontario
66, rue Slater, 3e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Renseignements : 1 800 645-5605
Télécopieur : (613) 996-8048
ATS : 1 800 532-9397

Toronto
1, rue Front Ouest, 6e étage
Toronto (Ontario) M5J 2X5
Renseignements : (416) 973-3131/
1 800 387-0776
ATS : (416) 973-2269
Télécopieur : (416) 973-1883
Infotel : 1 800 645-5605
ATS : 1 800 532-9397
Courriel : psctor@psc-cfp.gc.ca

Winnipeg
320, rue Donald, 1er étage
Winnipeg (Manitoba) R3B 2H3
Renseignements : (204) 983-2486/
1 800 645-5605
Télécopieur : (204) 983-8188
ATS : 1 800 532-9397

Edmonton
9700, avenue Jasper, bureau 830
Edmonton (Alberta) T5J 4G3
Renseignements : (780) 495-6134/
1 800 645-5605
Télécopieur : (780) 495-3145
ATS : 1 800 532-9397

Vancouver
757, rue West Hastings, bureau 210
Vancouver (Colombie-Britannique) V6C 3M2
Renseignements : (604) 666-7026/
1 800 645-5605
Télécopieur : (604) 666-6808
ATS : 1 800 532-9397

Public Service Commission

2004-2005

Annual Report

Chapter 2 – Oversight

Canada

Public Service Commission

2004-2005

Annual Report

Chapter 2 – Oversight

Public Service Commission of Canada
300 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario K1A 0M7
Canada

Information: (613) 992-9562
Facsimile: (613) 992-9352

This Report is also available on our Web site at **www.psc-cfp.gc.ca**

Cat. No. SC1-2005
ISBN 0-662-69205-5

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Public Service Commission of Canada, 2005

Table of Contents

Summary . . . 3

Introduction . . . 9

The Current Staffing System . . . 15
- Introduction . . . 16
- Competency: A Results Value . . . 17
- Non-Partisanship: A Results Value . . . 21
- Representativeness: A Results Value . . . 25
- Equity of Access: A Process Value . . . 30
- Fairness and Transparency: Process Values . . . 34
- Flexibility and Efficiency: Management and Service Delivery Principles . . . 38

Staffing From a Management Framework Perspective . . . 41
- Staffing Management Accountability Framework . . . 42
- Results This Year . . . 43

Public Service Readiness for the New *Public Service Employment Act* . . . 47
- Preparations for Implementation of the New PSEA . . . 48
- Assessing Departmental and Agency Readiness . . . 49
- Separate Agencies . . . 51

Political Activities . . . 53
- Political Activities Under the New PSEA . . . 54

The PSC: Moving Forward on our Oversight Role . . . 57
- Focus on Audit . . . 58
- Focus on Investigations and Appeals . . . 61
- Sample Investigations in 2004-2005 . . . 64

Appendices . . . 67
- Appendix 1: Performance Expectations – Staffing Values and Principles . . . 68
- Appendix 2: Statistical Information and Glossary . . . 74
- Appendix 3: 2003-2004 Reporting Departments and Agencies . . . 83

Summary

Summary

2.1 In December 2005, the new *Public Service Employment Act (PSEA)* is expected to come into full force. The new PSEA provides greater flexibility in the staffing process. Under the new Act, the Public Service Commission (PSC) retains the authority to make appointments to and within the public service; however, the Act encourages delegation of that authority to deputy heads. Deputy heads with delegated authority can customize their staffing systems to meet the needs of their organization.

2.2 The PSC has developed an Appointment Framework, as well as a new approach to political activities, along with guides and tools to help departments and agencies carry out their responsibilities under the new Act.

2.3 Our assessment of departments' and agencies' adherence to the staffing values in 2004-2005 emanates from our strengthened oversight work.

- **Competency** – Managers are appointing competent people. Greater compliance is required to the conditions that are imposed when language requirements are not met at the time of appointment.
- **Non-Partisanship** – We found no evidence this year of political patronage in public service staffing; however, some managers use a small network to identify, attract and promote recruits, resulting in perceptions of personal favouritism.[1] Staffing actions characterized by a lack of competition and transparency contribute to public servants' perception of personal favouritism in staffing.
- **Representativeness** – Progress has been achieved towards a representative public service that reflects labour market availability for three of the four employment equity designated groups (women, Aboriginal peoples, and persons with disabilities). This is not the case for members of visible minorities. Also, in many departments and agencies, employment equity plans are not aligned with human resources and business plans; this creates inconsistencies in policies and procedures.
- **Equity of Access** – Making public service jobs more widely accessible to all Canadians is progressing slowly.
- **Fairness and Transparency** – Employees continue to express concerns about the lack of transparency and fairness in staffing.
- **Flexibility and Efficiency** – Managers estimate that it takes an average of 17 weeks to staff an indeterminate (permanent) position by competition, and 11 weeks without competition.

1 Given that the new PSEA refers to "personal favouritism", this term is used throughout the Report instead of "bureaucratic patronage".

Oversight and Accountability

2.4 As part of the new PSEA's greater emphasis on oversight, we will use a variety of tools to oversee the appointment system. These will include more audits and investigations, to help us monitor the integrity of the staffing process and ensure the non-partisanship of the public service.

2.5 As part of the preparations for the new PSEA, we are providing observations on staffing management and results in terms of the new Staffing Management Accountability Framework for 2003-2004 and the early part of 2005.

- **Governance** – The vast majority of departments and agencies have staffing sub-delegation instruments in place and are developing the committee structures, practices and plans needed to give clear direction and set priorities.
- **Planning** – Only a third of organizations have a human resources planning process in place.
- **Policy** – More than half of organizations have not begun policy work aimed at implementing the new Act; nor do they adequately monitor staffing practices such as the use of casuals.
- **Communication** – While departments and agencies use multiple methods to communicate staffing information, overall transparency could be further improved.
- **Control** – Further efforts are required with regard to applying risk management to staffing, using performance management as the basis for taking corrective action, and managing human resources information.

2.6 Weaknesses in the management of staffing are particularly apparent in the areas of planning, policy and control.

Readiness and Challenges

2.7 At the time of writing this report, six months prior to December 2005, there have been positive developments in preparing for the coming into force of the new PSEA; however, much remains to be done.

2.8 Departments and agencies face significant hurdles in implementing the new Act, especially considering the shortage of skilled professionals being experienced by the human resources community across the public service, and the recognized need for information systems support, training and cultural change.

Political Activities

2.9 Over the past year, we have developed guides, tools and processes that will be released in December 2005 as part of a new framework to govern the political activities of public servants. The new policy and regulatory regime will balance the rights of employees to engage in political activities with the need to maintain the political impartiality of the public service.

Audits

2.10 In April 2004, we established an Audit Branch. We have since increased the number of auditors from five to 23. We developed an audit plan encompassing nine audits, eight of which were launched in 2004-2005. Since year-end, we have completed the following three additional audits:

- **Audit of the Industrial Security Program of Public Works and Government Services Canada:** We found that the Deputy Minister had established a good staffing management accountability framework. However, the partnership between program managers and human resources advisors, which was expected to produce appropriate staffing outcomes, was found to be ineffective. This resulted in appointments that were not in accordance with merit, and that did not respect the staffing values reflected in the Department's Staffing Delegation and Accountability Agreement. As the Deputy Minister responded quickly to resolve the problems, we have not taken any additional action with respect to his delegated staffing authorities.
- **Audit of the Commission for Public Complaints Against the RCMP (CPC):** We found that the CPC's staffing practices did not respect the merit principle and staffing values. Hiring practices followed an unacceptable pattern, with managers manipulating selection processes to hire pre-selected individuals. CPC did not receive appropriate advice from its service provider, human resources officials in the former Department of the Solicitor General Canada (now Public Safety and Emergency Preparedness Canada). In June 2004, a new executive director started to take action to put a more appropriate staffing regime in place. Nonetheless, the PSC has placed conditions on the delegation of staffing authorities to the CPC and will monitor progress closely.
- **Audit of Staffing File Documentation:** We found an improvement in documentation since our 2002 Thematic Review on Staffing Values: Competency and Fairness. Overall, files contained most of the documents required by the PSC. However, the adequacy of some of this documentation for without competition processes remains a concern. Ensuring sufficient or appropriate evidence of the application of merit and respect for PSC policy direction will be a continuing challenge for departments and agencies under the new Act.

Investigations and Appeals (Recourse)

2.11 Under the current Act, the PSC hears appeals from candidates who have been unsuccessful in being appointed as the result of internal selection processes. If the appeal is allowed, we prescribe appropriate corrective measures to rectify the defect in the selection process.

2.12 The number of appeals in 2004-2005 was fairly consistent with that of previous years, at 1 223. Appeals were allowed in 213 cases (17%) in which:

- the selection board made an improper assessment of the qualifications;
- the conduct of the selection board was questioned (bad faith, bias or unfair advantage); or
- other situations, such as failure to assess qualifications and the unreasonable conditions under which examinations were held.

2.13 During the same period, the PSC received 695 requests for investigation, relating to:

- concerns about open or non-productive closed competitions;
- the administration of eligibility lists resulting from competitive processes; or
- other issues regarding selection processes, such as the review of qualifications.

2.14 With the new PSEA, our existing Recourse Branch will gradually transform from a branch dealing with investigations and hundreds of staffing appeals a year to one that will conduct investigations related to:

- external appointments;
- internal appointments, if not delegated to the deputy head;
- delegated internal appointments, at the request of the deputy head;
- appointments involving possible political influence;
- appointment processes where fraud is suspected; and
- allegations of improper political activities.

Introduction

Introduction

Preparing for Change

2.15 In December 2005, the new *Public Service Employment Act* (PSEA) that is incorporated within the *Public Service Modernization Act* is expected to come fully into force. It is designed to facilitate hiring the right people when and where they are needed.

2.16 The new Act provides more flexibility in the staffing process and formalizes the shift to values-based decision-making that was initiated under the previous Act. The goal is to implement a modernized staffing regime that balances flexibility with greater accountability. A number of staffing values – including non-partisanship, representativeness, fairness, accessibility and transparency – are set out in the Act's preamble.

2.17 Under the new Act, the Public Service Commission (PSC) will continue to have the authority to make appointments to and within the public service. While we already delegate many appointment authorities, the Act encourages further delegation to deputy heads, and through them, to departmental and agency managers. The new Act will allow deputy heads to customize their staffing systems to meet the needs of their organization.

2.18 Managers will be encouraged to take greater initiative and design more flexible staffing processes in accordance with the staffing values and the new definition of merit. This definition provides for the selection of the person who not only meets the job requirements, but who also fits the current and future needs of the organization and the public service.

2.19 We have developed an Appointment Framework to guide departments and agencies in designing staffing systems that respect legislative requirements and the staffing values. The Appointment Framework has three parts: appointment policy; delegation; and accountability.

2.20 In keeping with the spirit of the new Act, the policy component is minimally prescriptive. It comprises high-level statements that reflect the values, and sets the performance expectations for which managers will be accountable.

2.21 The delegation agreements we will sign with departments and agencies will identify performance expectations for staffing activities, as well as the results to be attained. Departments and agencies will report to us on the results.

2.22 As organizations assume more control over their staffing systems, we will increasingly focus on our accountability to Parliament for ensuring that appointments to and within the public service are made fairly and impartially.

2.23 A variety of accountability mechanisms and oversight tools, along with our new Staffing Management Accountability Framework, will help us determine:

- whether deputy heads are exercising their delegated authorities properly and in adherence to the staffing values; and
- whether the system, overall, is operating effectively.

The mechanisms and tools used to track identified risks to the system include monitoring, audits and investigations.

2.24 When we identify risks to the integrity of the appointment system, we will recommend remedial measures. If necessary, we will impose sanctions, such as conditions on the exercise of delegated authority or, in exceptional cases, the partial or complete withdrawal of delegated authority.

2.25 We will continue to report annually to Parliament on the functioning of the appointment system, and may make special reports to Parliament as appropriate.

A New Definition of Merit

2.26 A significant change under the new PSEA is that the legislation provides a definition of merit. The current Act does not define the term. Merit came to be defined by the courts, through jurisprudence, to mean the "best qualified". Selecting the best qualified individual calls for a highly prescriptive appointment process that involves comparing and ranking candidates. In 1993, the PSEA was amended to include "individual merit", which permits a person to be assessed and found qualified for appointment in relation to a standard of competence, without being compared to others.

2.27 Under the new Act, merit has two components. First, everyone who is appointed to a position in the public service will have to meet the essential qualifications for the work to be done.

2.28 Second, in assessing candidates, managers will be able to take into account qualifications that are considered an asset for the work, currently or in the future, as well as any current or future operational requirements and organizational needs. The manager may also consider the current and future needs of the public service, as determined by the Employer, in deciding on the needs of the organization.

2.29 Human resources planning is key to applying the new definition of merit in staffing processes. The new definition of merit underscores the closer alignment of staffing with the business needs of an organization. Departments and line managers will need to develop a longer-term perspective on staffing. They will need to think more about their resourcing needs.

Political Impartiality

2.30 The new PSEA provides for the PSC to develop a new regime to govern the political activities of public servants. The goal is to allow public servants to exercise their right to participate in political activities to the greatest extent possible, while still maintaining the impartiality of the public service.

2.31 Over the past year, we have developed guides, tools and processes as part of a new approach to political activities. Specifically, we will provide guidance to departments on the rights of public servants to participate in political activities; determine whether to grant permission or leave without pay to be candidates in an election; and investigate allegations of improper political conduct by public servants.

A Year of Preparation

2.32 In 2004-2005, the PSC and departments and agencies had to operate under the current staffing regime and existing legislation while preparing to implement the new PSEA. This chapter of our Annual Report reflects the fact that we are in a transition period. It looks at the staffing system through the lens of the staffing values under the current Act.

2.33 The new Act explicitly states that all appointments to the public service must be based on merit and be free of political influence. The values of fairness, accessibility and transparency have been built directly into the Act and embraced in its preamble. They are the values that most influence the appointment process for which deputy heads will be held accountable.

2.34 These values are defined as follows:

- **fairness** means that staffing decisions throughout the appointment process are made objectively and are free from political influence or personal favouritism;
- **transparency** means that information about staffing decisions, policies and practices is communicated in an open and timely manner; and
- **access** means that persons have a reasonable opportunity to apply and be considered for public service employment.

2.35 The remaining values – competency and representativeness – outline the expected results of staffing processes, and have been incorporated in various features of the new Act and our Appointment Framework.

2.36 Competency, for example, is incorporated in the first part of the new definition of merit – an appointee has to meet the essential qualifications for the work to be done.

2.37 Representativeness is also a merit criterion under the second part of the new definition, as a manager has to consider the current and future employment equity needs of the organization and the public service.

2.38 The expected results under both the current and new Acts are the same – a public service that strives for excellence, is non-partisan, and is representative of and able to communicate with the people it serves in both official languages.

2.39 This chapter provides a status report on what departments and agencies have done, as of March 31, 2005, with respect to the expectations defined in our Staffing Management Accountability Framework. As well, the chapter examines the state of readiness, at the time of writing, of the public service to implement the new Act.

The Current Staffing System

The Current Staffing System

Introduction

2.40 Under the current *Public Service Employment Act* (PSEA), we assess the staffing system by reviewing departments' and agencies' reports on their performance against the six staffing values (competency, non-partisanship, representativeness, equity of access, fairness and transparency) and the two management and service delivery principles (flexibility and efficiency).[2]

Under the current Public Service Employment Act *(PSEA), we assess the staffing system by reviewing departments' and agencies' reports on their performance against the six staffing values ...and the two management and service delivery principles...*

2.41 Of 77 departments and agencies, 72 submitted a Departmental Staffing Accountability Report.[3] The remaining five were not required to report, given their recent creation or the fact that they were undergoing a staffing audit. Reports were submitted in late 2004 and covered the 2003-2004 fiscal year, as well as 2004-2005 up to the time of reporting.

2.42 Three organizations reported for the first time:

- the Canada Firearms Centre;
- the Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs; and
- the Canada Border Services Agency.

2.43 We also draw on various sources of supplementary information for our Annual Report, such as the Public Service Commission (PSC) Survey of Appointments[4] and statistical information on hiring.

2 See Appendix 1: Performance Expectations – Staffing Values and Principles.

3 See Appendix 3: 2003-2004 Reporting Departments and Agencies.

4 The PSC Survey of Appointments is a cyclical survey of appointment activity, conducted every six months. Survey responses are received from both appointees and managers involved in staffing actions (indeterminate (permanent) recruitment, indeterminate (permanent) promotions and term-to-indeterminate movement).

Competency: A Results Value

Competency: *Attributes which ensure that public servants are qualified to carry out their public service duty.*

Managers are appointing competent people both to and within the public service. Initiatives are under way in departments and agencies to support the continued recruitment of competent employees.

Competency

Managers are appointing competent people both to and within the public service. Initiatives are under way in departments and agencies to support the continued recruitment of competent employees.

The PSC and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada updated the executive-level competency profile, which defines the key leadership competencies necessary for effective performance at the senior ranks of the public service.

Departments and agencies continue to use existing standardized assessment instruments, and to request information and assessment expertise in developing tailored instruments for the fair assessment of competencies (see Chapter 3: Services – Assessment Services/Personnel Psychology Centre).

Greater compliance with the requirements of the *Public Service Official Languages Exclusion Approval Order* is necessary, as non-compliance affects the ability of public servants to meet the language proficiency requirements of bilingual positions and to serve Canadians in their language of choice.

The PSC's Audit of Staffing File Documentation found that there is a weakness in the documentation maintained by departments and agencies for without competition processes and, in some cases, insufficient or inadequate evidence to show that competency had been demonstrated.

Work continues to ensure compliance with the *Public Service Official Languages Exclusion Approval Order*[5] through more effective monitoring and the development of a revised Order.

The PSC's Audit of Staffing File Documentation found that there is a weakness in the documentation maintained by departments and agencies for without competition processes and, in some cases, insufficient or inadequate evidence to show that competency had been demonstrated.

5 The *Public Service Official Languages Approval Exclusion* Order ensures that employees satisfy language requirements within a certain period, or are moved to positions for which they are qualified.

Development of an Executive-Level (EX) Qualification Standard and Revised Leadership Competency Profile

2.44 Under the current PSEA, the majority of appointments to and within the Executive group are reviewed and approved by the PSC. Under the new Act, authority for executive appointments will be delegated to deputy heads; there will no longer be one centralized process for most executive-level appointments.

Under the new Act, authority for executive appointments will be delegated to deputy heads; there will no longer be one centralized process for most executive-level appointments.

2.45 The risks of actual or perceived favouritism, inconsistent qualification requirements and assessment processes, and a possible lack of departmental expertise in executive resourcing, can be partially mitigated by an EX qualification standard and assessment policy.

2.46 To this end, we are working with the Public Service Human Resources Management Agency of Canada to develop a qualification standard that will establish baseline requirements and ensure a consistent level of competency throughout the executive cadre. We are also developing an assessment policy, guides and tools for valid and reliable assessment of executive competencies.

> As a central component, the PSC and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada have revised the previous *Leadership Competency Profile*, now called *Key Leadership Competencies for the Public Service of Canada: Values and Ethics, Strategic Thinking, Engagement, and Management Excellence (Action Management, People Management and Financial Management)*. Revisions are based on extensive consultation with the deputy head and executive community, the Association of Professional Executives and the National Managers Community; they have been endorsed by the Committee of Senior Officials. The new profile clearly identifies behaviours for effective performance throughout the leadership continuum (from two levels below the executive levels up to the deputy head level).

. . . we are working with the Public Service Human Resources Management Agency of Canada to develop a qualification standard that will establish baseline requirements and ensure a consistent level of competency throughout the executive cadre.

Official Languages

2.47 Official language proficiency is one of the qualifications to be met by the incumbent of a bilingual position. This is why most staffing of positions designated as bilingual requires the candidate to satisfy the language requirements on appointment. This is called imperative staffing.

2.48 For 2004-2005, imperative staffing processes represented 84% (20 803) of appointments to bilingual positions.[6]

2.49 However, the *Public Service Official Languages Exclusion Approval Order* (the *Order)* may exempt a public servant from meeting the language requirements of his or her position, generally for a period of two years, with the possibility of an extension.

2.50 This is called non-imperative staffing, and aims to provide access to bilingual positions for unilingual Canadians. In 2004-2005, this represented 16% (4 080) of bilingual position appointments.[7]

2.51 Since 1999, approximately 500 of the public servants appointed annually on a non-imperative basis have not met the language requirements of their position at the time of appointment. For 2004-2005, this represents nearly 14% (573) of all non-imperative appointments.[8] Between 1999 and 2002, about 65% of these public servants did eventually meet the language requirements.[9]

2.52 An extension of the exemption period may be approved by the PSC for executives, and by deputy heads for other public servants. We may also approve an exemption on humanitarian grounds (hearing impairment, health problems or learning disabilities) for any public servant, regardless of group or level.

Table 1: Requests for Extension in 2004-2005 for Members of the Executive Group

Submitted	Approved	Denied	Under review
67	61	2	4

Source: PSC official languages files.

Table 2: Requests for Exclusion on Humanitarian Grounds in 2004-2005 for All Groups

Submitted	Approved	Denied
11	9	2

Source: PSC official languages files.

6 Source: PSEA appointment information.

7 Source: PSEA appointment information.

8 Source: PSEA appointment information.

9 Source: 2004 PSC Official Languages Survey.

2.53 In June 2004, we surveyed 80 departments and agencies about their management of the Order and found significant non-compliance. The main results were as follows:

- 88% (611) of the employees who did not meet the language requirements of their position at the end of their exemption period were not moved to a position for which they are fully qualified; and
- as a result, on June 30, 2004, these public servants were in a non-compliant situation; their exclusion extensions had expired, they did not meet the language requirements of their position and they were not moved.

The provisions of the proposed Order will reduce the number of circumstances where a person is excluded from meeting the official language proficiency requirements of a bilingual position, without limiting the access of unilingual Canadians to bilingual positions.

2.54 When a public servant fails to meet the language competency of a bilingual position within a period of two years or of any extension, he or she should be moved to a position for which he or she meets all competencies, and that is of a similar occupational nature, level and salary.

2.55 To ensure compliance with the *Order*, we required about half of the organizations we surveyed to prepare action plans. The other half were not required to do so because their records indicated compliance.

2.56 We completed an extensive review of the *Order* and related *Public Service Language Appointment Regulations (Regulations)*, to ensure that, as a whole, they provide an appropriate balance between ensuring that appointees meet the official language proficiency requirements of bilingual positions, and fostering the access of unilingual Canadians to bilingual positions. The review also examined the extent to which the provisions of the *Order* and *Regulations* respond to the operational and business requirements of a modern and evolving public service.

2.57 The provisions of the proposed Order will reduce the number of circumstances where a person is excluded from meeting the official language proficiency requirements of a bilingual position, without limiting the access of unilingual Canadians to bilingual positions. The new *Order* and *Regulations* are expected to come into effect at the same time as the new PSEA.

Non-Partisanship: A Results Value

Non-partisanship: *Employees are appointed and promoted objectively, free from political patronage or personal favouritism.*

Non-partisanship

We did not find any instances this year of political patronage in public service staffing. Public servants indicate they can distinguish between behaviour that implies personal favouritism and actions that are appropriate.

Public servants perceive the existing staffing values, if followed, to be sufficient to prevent personal favouritism.

Our oversight work provides evidence that some managers use a small network to identify, attract and promote recruits; these actions are characterized by a lack of competition and transparency. This contributes to public servants' perception of personal favouritism in staffing.

Appointments without competition and staffing that lacks transparency can create the perception, if not necessarily the reality, of personal favouritism.

The PSC and deputy heads need to pay particular attention to the identified risk indicators and avoid behaviours that lead to perceptions of personal favouritism.

Appointments without competition and staffing that lacks transparency can create the perception, if not necessarily the reality, of personal favouritism.

The PSC and deputy heads need to pay particular attention to the identified risk indicators and avoid behaviours that lead to perceptions of personal favouritism.

2.58 In general, monitoring of staffing activities to prevent political patronage or personal favouritism remains an ad hoc activity within organizations. Only a few departments have implemented rigorous, systematic monitoring with regular reporting to management.

2.59 In the most recent cycle of the PSC Survey of Appointments, with almost 750 recently appointed individuals responding, only about one-third of appointees agreed or strongly agreed that the staffing process in their department was free of bureaucratic patronage (personal favouritism). Another one-third of appointees disagreed or strongly disagreed with that statement. The remaining one-third neither agreed nor disagreed or did not know.

PSC Study of Personal Favouritism

Definition of Personal Favouritism in Staffing

Within the federal public service's staffing and recruitment process, personal favouritism involves an inappropriate action or behaviour by a public servant who, by using knowledge, authority or influence, provides an unfair advantage or preferential treatment to: 1) a current employee or 2) a candidate for employment in the public service, for personal gain (benefit) and contrary to the good of the organization.

2.60 Recent PSC audits have revealed patterns of personal favouritism within specific organizations (for example, the Office of the Privacy Commissioner, and the Industrial Security Program of Public Works and Government Services Canada) and certain staffing and recruitment mechanisms (for example, the Federal Student Work Experience Program). Our investigations of specific complaints have had similar results (for example, in a regional office of Health Canada). These findings have raised concerns about the extent of personal favouritism in the federal public service.

2.61 Given these concerns, the PSC undertook a study of personal favouritism. The study focussed on personal favouritism in staffing and recruitment in the federal public service, and in particular on the perceptions of public service employees. Other areas of human resources management were not examined. The methodology included focus groups, a survey and a review of a small sample of staffing transactions.

2.62 The study found that public servants had a reasonable understanding of personal favouritism and the behaviours associated with it. They refined and validated our working definition of personal favouritism.

2.63 The results of the study's survey of more than 2 500 employees showed that a significant number of respondents believed that personal favouritism occurred at least some of the time in their work unit.

2.64 Survey respondents' perceptions were strongly influenced by:

- conditions in the workplace (for example, those who worked in very large departments were more likely to perceive that personal favouritism existed);
- experience in the federal public service and/or their department (those with three or more years' experience in the federal public service were more likely to perceive personal favouritism); and
- their position in the organization's hierarchy (for example, non-managers were more likely to perceive personal favouritism).

2.65 Public servants believe that the current staffing values, if followed, are sufficient to prevent personal favouritism. They do not support developing additional rules that may impede efficiency. Many public servants recognize that operational requirements often make it necessary to balance the staffing values and the management principles of efficiency and flexibility.

2.66 Some of the activities considered suspect, however, are allowed under the current PSEA. For example, many respondents suspect personal favouritism in appointments made without competition, even though such appointments are allowed under the Act.

2.67 The study identified several risk indicators for personal favouritism, including lack of transparency in a staffing process and appointments without competition. Additional indicators from our review of staffing transactions include:

Public servants believe that the current staffing values, if followed, are sufficient to prevent personal favouritism. They do not support developing additional rules that may impede efficiency. Many public servants recognize that operational requirements often make it necessary to balance the staffing values and the management principles of efficiency and flexibility.

- whether the previous employment status of the employee provided an unfair advantage;
- whether the required qualifications, area of selection and/or assessment methods were tailored in favour of a particular candidate or changed during the staffing process; and
- whether a selection board member had a relationship with a candidate that prevented an unbiased assessment.

We will use these risk indicators to focus and direct our oversight activities.

2.68 By making the study results widely available, we will give deputy ministers and senior human resources officials insight into the types of high-risk activities and behaviours that should be carefully monitored. Further information on personal favouritism is available in the full study report that is being released simultaneously with our Annual Report.

Political Patronage

2.69 We did not find any instances of political patronage in public service staffing this past year.

Ministers' Staff Priorities

2.70 The PSEA provides certain persons working in ministers' offices with a limited entitlement to be appointed without competition to positions in the public service for which they are qualified.

2.71 Given that these persons are political staff who work in close proximity to the minister, there is a greater risk of perceived political influence in their appointments, as compared to other priority appointments. For this reason, the PSC has decided not to delegate the authority for priority appointment of ministers' staff to positions in the Executive group.

2.72 During 2004-2005, 35 appointments of former ministers' staff members were made, primarily to senior officer levels; an additional two appointments were made to the Executive group. This represents a significant increase in this type of appointment, largely due to the fact that many staff lost their positions as a result of Cabinet changes in December 2003 and June 2004.

Given that these persons are political staff who work in close proximity to the minister, there is a greater risk of perceived political influence in their appointments, as compared to other priority appointments. For this reason, the PSC has decided not to delegate the authority for priority appointment of ministers' staff to positions in the Executive group.

2.73 Given the increase in activity, we conducted a study of ministers' staff who enter the public service, to cover the period 1993-1994 to 2003-2004.

- The study revealed that, on a yearly basis, one in 10 persons employed in a minister's office became a public servant. About half of these did so through the use of their priority entitlement.[10]
- Almost half (46.5%) were appointed within the department where they worked as ministers' staff.
- Of those placed using their priority entitlement, 25.9% received at least one promotion in the five years following their initial appointment.

10 Over the 10 years studied, there were 453 appointments of ministers' staff into the public service. Of these, 256 were made as a result of a priority appointment pursuant to section 39 of the Act. The remaining 197 appointments were made by a variety of means open to the general public, such as external recruitment (as casuals, students, specified-period (term) employees or indeterminate (permanent) employees), or as a result of employees simply returning to their post following a leave of absence.

Representativeness: A Results Value

Representativeness: *The composition of the public service reflects that of the labour market.*

Representativeness

Progress continues; however, challenges remain in achieving a representative public service.

Overall, the composition of the public service reflects the labour market availability for three of the four employment equity designated groups: women, persons with disabilities and Aboriginal peoples. It does not reflect the labour market availability for members of visible minorities.

In many departments and agencies, employment equity plans are not aligned with human resources and business plans; this creates inconsistencies in policies and procedures.

The federal public service has not met the one-in-five benchmark established in the Government's Embracing Change Action Plan for the participation of members of visible minorities in external recruitment and for entry into the Executive (EX) group.

Under the new PSEA, we will monitor how departments use the employment equity flexibilities to make progress in achieving a representative public service, as the Act encourages delegation of appointment authorities for external and executive resourcing.

The public service continues to make progress in the representation of the four employment equity designated groups. Reasonable representation has been achieved for women, Aboriginal peoples, and persons with disabilities, but members of visible minorities are still significantly under-represented, compared to their labour market availability...

2.74 The public service continues to make progress in the representation of the four employment equity designated groups. Reasonable representation has been achieved for women, Aboriginal peoples, and persons with disabilities, but members of visible minorities are still significantly under-represented, compared to their labour market availability (Table 3).

2.75 Furthermore, representation of members of visible minorities is not keeping up with the growing proportion of members of visible minorities in the Canadian workforce. Departments and agencies will need to increase the rate of external recruitment of members of visible minorities to achieve a representative public service.

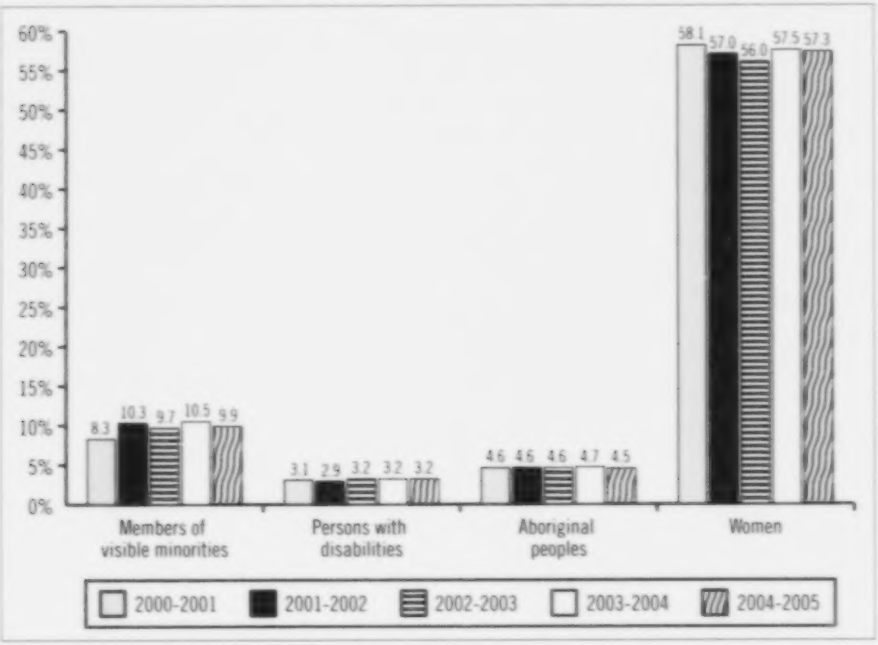
Table 3: Representation of Employment Equity Designated Groups in the Federal Public Service[11]

	Workforce Availability	Representation March 31, 2004	Representation Gap
Women	52.2%	53.1%	+0.9%
Aboriginal peoples	2.5%	4.1%	+1.6%
Persons with disabilities	3.6%	5.7%	+2.1%
Members of visible minorities	10.4%	7.8%	- 2.6%

2.76 In our 2003-2004 Annual Report, we expressed concern about the failure of organizations to integrate employment equity into their planning strategies, and to establish targets for designated groups that are not adequately represented. This concern remains.

2.77 Figure 1 shows the five-year trend for appointments to the public service.

Figure 1: Appointments *to* the Public Service by Fiscal Year and Employment Equity Designated Group*



* Please see Appendix 2: Statistical Information and Glossary for more information.

11 Based on the *Annual Report to Parliament on Employment Equity in the Federal Public Service 2003-2004*, the public service representation compared to the workforce availability derived from the 2001 Census and the 2001 Participation and Activity Limitation Survey conducted by Statistics Canada.

2.78 In fiscal year 2004-2005, there was a slight drop in appointments of members of visible minorities, from 10.5% to 9.9%. Appointments of women, Aboriginal peoples and persons with disabilities remained relatively stable.[12]

2.79 With the increased delegation of appointment authorities under the new PSEA, we will provide guidance to departments and agencies to assist them in developing their own employment equity programs, as well as in applying the new flexibilities related to employment equity.

Embracing Change

2.80 The Government's Embracing Change Action Plan of 2000 set benchmarks of one-in-five (20%) for entry into the public service by 2003 and into the Executive (EX) group for members of visible minorities by 2005. While there has been a small increase in the proportion of appointments of members of visible minorities since 2000, the proportion is far short of the target.

2.81 Table 4 shows that from 2000-2001 to 2003-2004, there has been a small yearly increase in the number and percentage of members of visible minorities entering the Executive group. In 2004-2005, the number of members of visible minorities appointed decreased by six, although this represented approximately the same percentage of total entry appointments.

While there has been a small increase in the proportion of appointments of members of visible minorities since 2000, the proportion is far short of the target.

Table 4: Entry Appointments into the EX Group*

	Appointments of Members of Visible Minorities	% of Total Appointments
2000-2001	24	6.3
2001-2002	28	5.7
2002-2003	32	6.6
2003-2004	33	8.0
2004-2005	27	8.3

* Please see Appendix 2: Statistical Information and Glossary for more information.

2.82 During fiscal year 2003-2004, we asked a sample of departments and agencies whether they had plans in place to achieve the Embracing Change benchmark for executives by 2005. The majority did not have a plan.

12 More data on "Staffing activities by type and employment equity designated groups" is available at **http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/2004/tables/index_e.htm.**

2.83 Eighteen departments and agencies were then asked to prepare and submit: an executive staffing plan for fiscal year 2004-2005; the portion of their employment equity plan dealing with the executive representation gaps for each designated group; and the commitments they had made to eliminate the gaps.

2.84 The 18 departments and agencies were selected based on:

- the number of executive appointments made over the past four years;
- the lack of progress towards the Embracing Change benchmark; and
- the lack of evidence of increased efforts during fiscal year 2004-2005.

2.85 The plans submitted by 11 of the 18 organizations included over 280 potential vacancies, of which eight were targeted to members of visible minorities. The 18 departments made a total of 254 appointments during the fiscal year. Six of these were appointments of members of visible minorities.[13]

2.86 After analyzing the plans, we informed the deputy heads of the eight organizations that did not submit a plan, or whose plan did not include positions targeted to members of visible minorities, that we will challenge all the executive staffing requests they submit for approval. We continue to monitor the implementation of the commitments made in the plans and individual staffing strategies.

2.87 Twelve departments and agencies (eight of which are among the 18 we wrote to early in the fiscal year) are collaborating with the PSC on a generic EX-1 open selection process targeted to members of visible minorities.

13 Source: PSC Executive Resourcing Integrated Staffing System and Case Log

The 18 organizations were:

Agriculture and Agri-Food Canada**†
Canadian International Development Agency
Citizenship and Immigration Canada**
Correctional Service Canada**†
Department of Finance Canada
Department of National Defence**†
Environment Canada†
Fisheries and Oceans Canada *†
Foreign Affairs Canada*†
International Trade Canada*†
Justice Canada**
Natural Resources Canada*
Privy Council Office†
Public Works and Government Services**
Royal Canadian Mounted Police**
Statistics Canada**
Transport Canada*†
Treasury Board Secretariat

* Of the 18 organizations, only five submitted all of the information requested. Other responses ranged from partial plans to letters indicating that a plan would be prepared at some point in the future.

** Deputy heads of eight organizations were advised that their executive staffing requests would be challenged.

† Nine of the 18 organizations are collaborating with the PSC on a generic EX-1 open selection process targeted to members of visible minorities.[14] The other four organizations participating in this initiative are: the Canada Border Services Agency, Human Resources and Skills Development Canada, Public Safety and Emergency Preparedness Canada, and Social Development Canada.

Noteworthy Practice

The PSC's Employment Equity Program for Executives was used by Human Resources and Skills Development Canada and Social Development Canada to target a generic EX-1 selection process to members of visible minorities, Aboriginal peoples and persons with disabilities. A total of 442 applications were received. Thirty-one candidates were invited to the final interview, and 14 (one person self-identified in two groups) were found qualified. To date, 12 individuals have been appointed.

The success of this initiative is attributable to:

- strong senior management commitment and support, including funding for language training;
- being part of a broader action plan linked to corporate priorities; and
- an effective communication strategy, stakeholder involvement and dedicated resources.

14 Foreign Affairs Canada and International Trade Canada are treated as one department for the purposes of the generic EX-1 selection process.

Noteworthy Practice

Public Works and Government Services Canada developed an Executive Development Program for members of visible minorities, Aboriginal peoples and persons with disabilities.

The Program consists of six components:

1. evaluation and selection;
2. language testing and training;
3. assessment by the PSC and a learning plan to address identified needs;
4. executive leadership training;
5. an acting appointment at the EX-1 level for up to 12 months; and
6. mentoring.

At present, six employees are participating.

This developmental program provides an excellent opportunity for individuals in the feeder groups to acquire the experience and exposure necessary to qualify for executive-level positions.

Equity of Access: A Process Value

Equity of Access: *Equal access to external and internal employment opportunities; practices are barrier-free and inclusive.*

Equity of Access

Progress has been slow in making public service jobs more widely accessible to all Canadians.

Federal organizations have respected the use of national area of selection where required by PSC policy.

The external recruitment of indeterminate (permanent) employees remains comparatively low. For example, the results of a study on open competitions at the executive level resulted in a limited number of appointments of candidates from outside the federal public service.

National Area of Selection

2.88 Last year's Annual Report highlighted our commitment to gradually moving towards a national area of selection for recruitment for all officer-level positions, in order to provide wider access to public service jobs.

2.89 Since 2001, a national area of selection has been required for all senior officer-level jobs open to the public. We have encouraged departments to use a national area of selection, whenever appropriate, for jobs open to the public.

2.90 Federal organizations have complied as mandated by policy. Nearly all senior officer-level jobs open to the public used a national area of selection. However, little overall progress has been made in opening public service jobs nationally to Canadians.

2.91 In 2004-2005, about 19% of jobs open to the public have used a national area of selection. For the same period, about 28% of National Capital Region jobs open to the public used a national area of selection. In 2004-2005, officer-level jobs in the National Capital Region accounted for about 49% of jobs open to the public.

Since 2001, a national area of selection has been required for all senior officer-level jobs open to the public... Federal organizations have complied as mandated by policy. Nearly all senior officer-level jobs open to the public used a national area of selection. However, little overall progress has been made in opening public service jobs nationally to Canadians.

2.92 We are reviewing our area of selection policy and are examining ways to increase the use of national area of selection, focussing first on all National Capital Region officer-level jobs open to the public to coincide, as closely as possible, with the coming into force of the new PSEA. Expanded use of national area of selection will take into account the flexibilities allowed under the new Act, and technological improvements. The PSC will report on the progress and impact of the new policy.

Drop in Indeterminate (Permanent) Hiring

2.93 Changes in government priorities and expenditure review have had an impact on external hiring. There has been a decrease of 11.7% in hiring and staffing activities in 2004-2005, compared to the previous year (Figure 2).

2.94 Uncertainties have also affected indeterminate (permanent) hiring to the public service. In 2004-2005, indeterminate (permanent) hires represented about 9.8% of all hiring activities. This continues the downward trend of the past few years (13% in 2002-2003, 11% in 2003-2004).

2.95 Most people hired into the public service in 2004-2005 were hired on a temporary basis, 24.2% as specified-period (term) employees,[15] 38.1% as casuals and 27.9% as students.

2.96 In 2004-2005, only 26.1% of new indeterminate (permanent) appointments were from the general public. The remaining persons appointed were previously either from specified-period (term) hires (63.9%), students (1.4%), casuals (4.5%) or from other federal agencies (4.1%). See Figure 4, "Previous Status of New Indeterminate Employees" in Chapter 3: Services.

15 For definitions of specified period and casual employment, please refer to the Appendix 2: Statistical Information and Glossary.

2.97 Departments have indicated that budget restrictions and the cumbersome nature of the existing staffing process have affected their hiring patterns. We expect that with the introduction of increased flexibilities in the new PSEA, we will see more indeterminate (permanent) hiring.

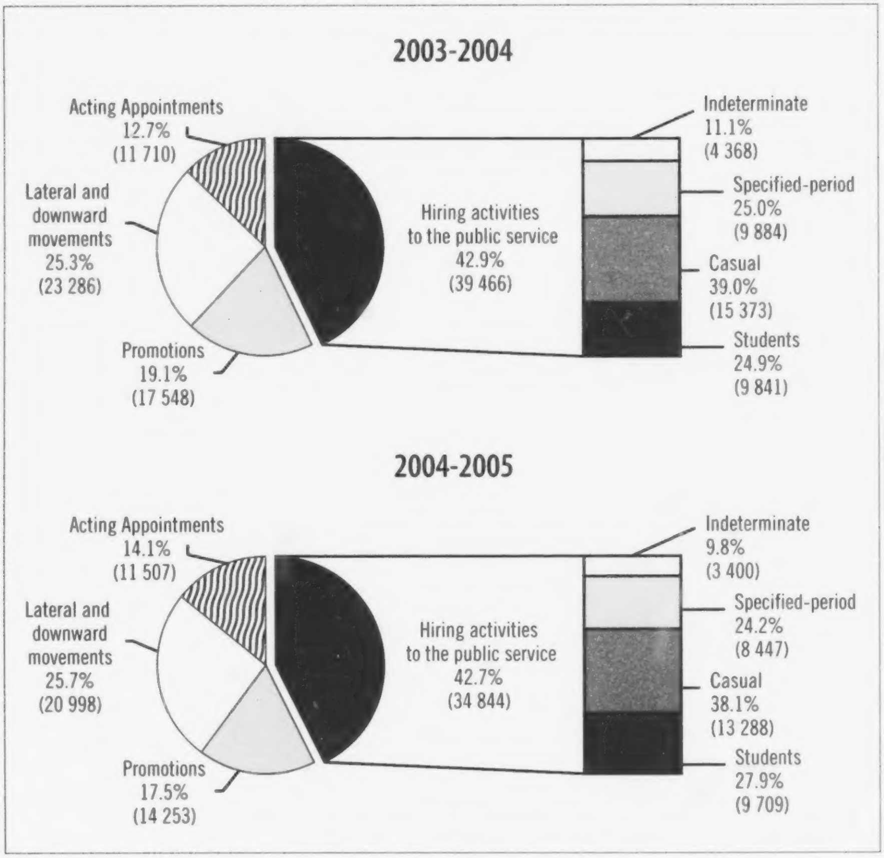
Noteworthy Practices

The Office of the Superintendent of Financial Institutions hires a significantly greater percentage of its employees on an indeterminate (permanent) basis, compared to the overall public service. Term hiring has decreased substantially and the majority of term appointments are made competitively.

The Department of Finance Canada also recorded a significantly higher percentage of indeterminate (permanent), as opposed to temporary, hiring compared to the overall public service.

Departments have indicated that budget restrictions and the cumbersome nature of the existing staffing process have affected their hiring patterns. We expect that with the introduction of increased flexibilities in the new PSEA, we will see more indeterminate (permanent) hiring.

Figure 2: Overall Public Service Hiring and Staffing Activities*



* Please see Appendix 2: Statistical Information and Glossary for more information.

Canada Revenue Agency

2.98 Under the *Canada Customs and Revenue Agency Act*, the PSC is responsible for determining whether the staffing principles of the Canada Customs and Revenue Agency (now the Canada Revenue Agency) are compatible with those governing staffing under the PSEA. Since the respective staffing principles and values are compatible, Canada Revenue Agency employees are able to deploy into organizations governed by the Act.

2.99 Implementation of the Agency's staffing regime is still in progress. While its resourcing programs to date have been compatible with staffing principles, the Canada Revenue Agency has undertaken such large-scale initiatives that it has indicated that it has had difficulty assessing results. These include initiatives such as the work on competencies, which is being modified as the program continues to be implemented.

2.100 We rely on the Canada Revenue Agency's internal audit and evaluation organization and its periodic studies of their staffing program to supplement our own findings. As a quality assurance measure, we recently conducted a review of two of the Agency's 2004 studies and found that they were conducted in accordance with generally accepted professional standards and that we could place reliance on the report findings. We will continue to review the Agency's staffing program using this approach.

Fairness and Transparency: Process Values

Fairness: *Decisions are made objectively, free from political patronage or personal favouritism; practices reflect the just treatment of employees and applicants.*

Transparency: *Open communication with employees and applicants about resourcing practices and decisions.*

Fairness and Transparency

Efforts to promote fairness and transparency have not produced the anticipated results.

Organizations use multiple mechanisms such as intranets and bulletin boards to provide employees with information on staffing practices and decisions.

The high number of casuals who become indeterminate (permanent) presents a risk to fairness and transparency.

Acting appointments provide some employees with an advantage in competitions.

The Priority Administration System is prepared to register and deal with displacements resulting from Budget 2005 reallocations.

The priority for members of the Canadian Forces has been expanded to include members who have been disabled as a result of Special Duty Service.

It still takes a long time to place priority persons. This suggests that departments are not always giving due consideration to priority entitlements.

The latest PSC Survey of Appointments indicates that the number of appointees who agree that internal appointments were transparent has decreased…

2.101 Departments and agencies attempt to deal with issues of transparency and fairness by ensuring that information flows vertically and horizontally, so stakeholders are informed about practices and decisions. They use multiple mechanisms, such as the Internet and intranets, information sessions, focus groups, and labour-management consultation committees.

2.102 Their efforts have not had the desired effect. The latest PSC Survey of Appointments indicates that the number of appointees who agree that internal appointments were transparent has decreased (down from 48% to 43%). Furthermore, only 45% of appointees believed these appointments were handled fairly. As for external hiring, half of appointees agreed that the process was fair.

2.103 **Casual hiring has become a major mechanism for entry into the public service. A recent study entitled "Extent to which casuals become employed under the PSEA", considered all new casual hires from 1995-1996 to 2001-2002 and their employment status up to March 31, 2004. It found that 44% of these casual hires were subsequently appointed to a specified-period (term) or indeterminate (permanent) position. On average, the transitions from casual to specified-period happened one year after the casual employee was initially hired.**

Noteworthy Practice

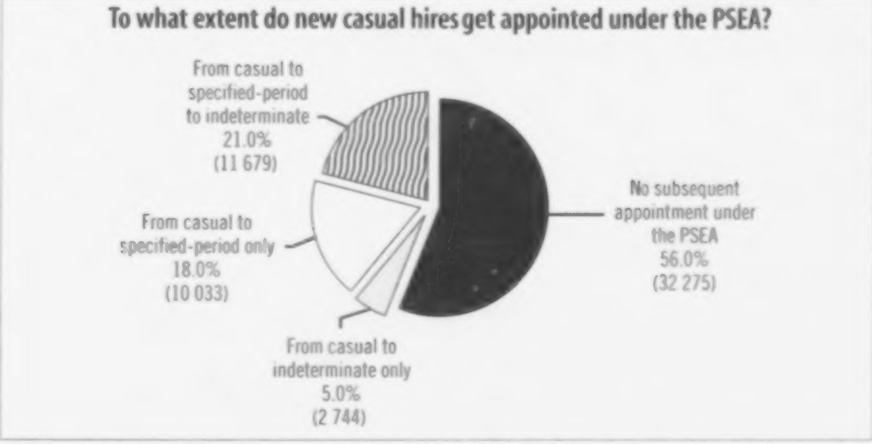
The Canada Economic Development for Quebec Regions uses a personalized electronic journal that allows employees to ask specific staffing-related questions. The answers are published in the journal and posted on the Web site. This practice allows the Agency to communicate information in a personalized way while ensuring consistent interpretation.

We are concerned with the implications that the movement from casual to specified-period (term) and indeterminate (permanent) hiring has for fairness and transparency... We intend to closely monitor the appointment of casual workers to indeterminate (permanent) employees.

2.104 **We are concerned with the implications that the movement from casual to specified-period (term) and indeterminate (permanent) hiring has for fairness and transparency. The original intent of casual workers was to provide managers who have short-term, immediate operational needs with a quick recruitment tool. Casual workers are therefore excluded from the application of merit. During their employment period, they learn on the job, gaining an advantage in future merit processes.**

2.105 **We intend to closely monitor the appointment of casual workers to indeterminate (permanent) employees. Figure 3 shows the extent to which new casual hires get appointed under the PSEA.**

Figure 3: From Casual Hire to PSEA Appointment*



* These proportions are based on all new casuals hired from April 1, 1995 to March 31, 2002. The type of employment was observed up to March 31, 2004. Appointments were considered "subsequent" when occurring within one year from the end of the last appointment.

Update on Acting Appointments

2.106 As of March 2005, a reported 9 838 acting situations had ended in 2004-2005. Seventeen percent of these led to the confirmation of the incumbent in the same position (as compared to 20% in 2003-2004). While this percentage appears relatively low, almost half of respondents to the survey on personal favouritism consider long-term acting assignments as definitely or likely to constitute an indicator of personal favouritism.

2.107 We will be completing a further study of acting appointments to verify these concerns.

...almost half of respondents to the survey on personal favouritism consider long-term acting assignments as definitely or likely to constitute an indicator of personal favouritism.

Priority Entitlements

2.108 The PSEA and *Regulations* provide certain persons, in limited circumstances, with an entitlement to be appointed, without competition, to a position in the public service for which they are qualified. The PSC retains responsibility for administering these priority entitlements, to ensure that priority persons' rights are respected and that departments' and agencies' assessments of these persons are fair and transparent.

2.109 The number of disabled military members with priority entitlements is steadily increasing (Table 5). This is attributable to a change in the regulation expanding the entitlement, and to increased Canadian participation in international areas of conflict.

Table 5: Priority Entitlement by Fiscal Year*

	2002-2003	2003-2004	2004-2005
Leave of absence	193	179	171
Ministers' staff	30	68	34
Layoff	20	24	20
Surplus	231	567	210
Employees who have become disabled	65	51	42
Military/RCMP who have become disabled	37	54	60
Relocation of spouse	277	314	360
Reinstatement	82	61	61
TOTAL	935	1 318	958

* Please see Appendix 2: Statistical Information and Glossary for more information.

2.110 The number of appointments of priority persons has increased significantly over the past two fiscal years, rising from 540 in 2002-2003 to 697 in 2004-2005. Average time to placement remains stable, averaging 330 calendar days over the past three fiscal years.[16]

2.111 The number of priority entitlements expiring before placement has also returned to a more normal level of 185, after 2003-2004 saw a notable increase to 215. This increase was largely due to the expiry of the priorities of persons who had already found positions, but at a lower level, and who were provided a reinstatement priority to re-obtain employment at their former substantive level.

2.112 To ensure that departments deal with priority persons in a fair and transparent manner, and in keeping with our increased oversight role, we will augment our monitoring activities of the priority system, as well as individual departmental and agency performance.

To ensure that departments deal with priority persons in a fair and transparent manner, and in keeping with our increased oversight role, we will augment our monitoring activities of the priority system, as well as individual departmental and agency performance.

2.113 We will create benchmarks for performance measurement and provide organizations with automated reports designed to help them monitor their adherence to priority entitlements. Future reports will see additional reporting, based on this enhanced monitoring structure.

Impact of Expenditure Review

2.114 In Budget 2005, the Government announced that its expenditure review process would result in savings from improved efficiencies of almost $11 billion over the next five years. This initiative will likely have a noticeable impact on the public service workforce, although it will be some time before the full extent is determined.

2.115 We will support affected employees by:

- managing the automated priority inventory;
- providing statistics to the Employer, bargaining agents and departments;
- providing departments with information, advice and training on priority administration;
- counselling priority persons on their entitlements;
- intensively monitoring departments' and agencies' use of the priority inventory to ensure entitlements are respected; and
- investigating any complaints brought forward by priority persons.

2.116 We have increased the resources allocated to these activities to ensure that we are prepared to take on any increased demand.

16 More data on "Priority Administration" is available at **http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/2004/tables/index_e.htm**

Flexibility and Efficiency: Management and Service Delivery Principles

Flexibility: *Resourcing approaches are adapted to the specific needs of the organization.*

Efficiency: *Resourcing approaches ensure good value for money and are simple, timely, and effective in their delivery.*

Flexibility and Efficiency

The flexibility and efficiency options that are currently available to managers are not being fully utilized. In addition, the speed of indeterminate (permanent) staffing has remained stable. With the additional flexibilities possible under the new PSEA, it is expected that the pre-qualified pool approach will be used more often; this could have a positive impact on the speed of staffing.

Functional communities and some large organizations are investing in human resources planning to develop improved staffing strategies.

2.117 A pre-qualified pool is an efficient staffing mechanism for both candidates and managers, as it provides a source of individuals who have been thoroughly assessed relative to the requirements of similar positions in the same occupational group and at the same level.

A pre-qualified pool is an efficient staffing mechanism for both candidates and managers, as it provides a source of individuals who have been thoroughly assessed relative to the requirements of similar positions in the same occupational group and at the same level.

2.118 Appropriate criteria are identified at the outset of the process so that a manager will be able to choose among persons in the pool. If several people meet the criteria, the manager has the flexibility to choose the person who is most closely aligned with job-related requirements (that is, the "right fit" for the job).

2.119 During the reporting year, Health Canada received delegated authority to establish an external pre-qualified pool for clerical positions and an internal pre-qualified pool for entry-level administrative service officers. Health Canada is the sixth department to receive authority to establish a pre-qualified pool for occupational groups below the executive level. This lays the foundation for a smooth implementation of the new Act by giving the Department an early opportunity to work with innovative and creative staffing approaches. In addition, it was also seen by the Department as a way to reduce the inefficiencies associated with running separate selection processes to fill similar positions and repeatedly assessing the same candidates. At the same time, it encourages managers to use strategic human resources planning to identify their staffing needs.

2.120 We approved the pre-qualified pool approach for executives at Canadian Heritage, Correctional Service of Canada, and Agriculture and Agri-Food Canada, and for the Information Technology community. In addition, we gave approval for a pre-qualified pool linked to Statistic Canada's EX Selection and Development Program. These pre-qualified pools were approved in response to effective human resources planning in these organizations.

2.121 In November 2003, we delegated authority to National Defence to establish pre-qualified pools; however, the Department has not yet established any. After receiving the authority, the Department spent time developing the infrastructure to support a pre-qualified pool and consulting with stakeholders about which occupational groups to target. This took longer than anticipated because of competing internal priorities. After it was decided to focus on Computer Science positions, an internal freeze on hiring was initiated in response to Treasury Board restrictions on expenditures. In May 2005, the Department advertised pre-qualified pools for Purchasing group positions.

2.122 To help the Policy community renew its workforce and strengthen its capacity, we delegated to all departments with a Staffing Delegation and Accountability Agreement the authority to make appointments without competition of candidates recruited from outside the public service and referred through the PSC Recruitment of Policy Leaders Program (**http://www.psc-cfp.gc.ca/lhhr-lcrh/2005/05_04a_e.htm**). These appointments must be made based on merit, and only if no qualified person with a priority entitlement is available. Departments are required to monitor and report on the use of this authority, and to inform employees and their representatives of these appointments.

2.123 We delegated to Social Development Canada and Human Resources and Skills Development Canada the authority to collaboratively manage three competitive processes for executive level positions. Until December 12, 2003, these two departments were a single organization known as Human Resources Development Canada. The authority was delegated to help the now two distinct organizations realize their common employment equity objectives regarding members of visible minorities, Aboriginal peoples and persons with disabilities. By combining efforts, the two departments were able to efficiently conduct one process and make appointments from the resulting eligibility lists. This eliminated the duplication that would have been the case if they had approached each staffing process separately.

2.124 Justice Canada was delegated authority to recruit paralegals from outside the public service, using competitive processes.

Speed of Staffing

2.125 The PSC continues to gather data pertaining to the speed of staffing through the PSC Survey of Appointments. Managers were asked to estimate the time it took to complete an indeterminate (permanent) staffing action from its initiation to when the appointee first reported to his or her new job. This estimate includes time spent on such steps as priority clearance, assessing qualifications, language testing, security clearance and appeals.

2.126 Four years of data are now available for competitive processes; one-and-a-half years of data are available for non-competitive processes. According to managerial estimates taken from the Survey, on average it takes 17 weeks to staff an indeterminate (permanent) position via a competitive process, and 11 weeks to staff an indeterminate (permanent) position via a non-competitive process.[17] The estimates for competitive processes have remained relatively stable over the Survey period. The Survey period for non-competitive processes has been too short to allow for any meaningful comparison over time.

…on average it takes 17 weeks to staff an indeterminate (permanent) position via a competitive process, and 11 weeks to staff an indeterminate (permanent) position via a non-competitive process.

2.127 The Survey currently targets only indeterminate (permanent) staffing processes. Therefore, it excludes what are considered by many to be some of the quickest processes, (specified-period (term) hires, casual hires, etc.). If these latter processes were included, we would expect our estimates of average staffing time to be less.

17 Since the data pertaining to time to staff is not normally distributed, the "averages" reported are the medians, not the means which are more conventionally reported. While the mean represents the arithmetic average, the median represents the middle value, i.e., in 50% of the cases, staffing time takes longer than this estimate and in 50% of the cases staffing time takes less than this estimate. In this instance, the median is a better measure of the "normal" time to staff. For example, while staffing time ranges from less than a week to over two years for non-competitive processes with 90% of the cases falling between two weeks and sixty weeks, in 50% of the cases, staffing time is less than 11 weeks.

Staffing from a Management Framework Perspective

Staffing from a Management Framework Perspective

Staffing Management Accountability Framework

2.128 With the implementation of the new *Public Service Employment Act* (PSEA), organizations will have greater scope to customize their appointment processes to meet their current and future human resources requirements. This enhanced flexibility is coupled with a requirement that deputy heads use their delegated authority within a framework that ensures that they are accountable to the Public Service Commission (PSC).

...the Staffing Management Accountability Framework... sets out our expectations for a well-managed appointment system that respects the new Act, and clarifies our roles and responsibilities and those of delegated organizations.

2.129 We have developed a series of mechanisms to hold deputy heads accountable. One such mechanism is the Staffing Management Accountability Framework, which sets out our expectations for a well-managed appointment system that respects the new Act, and clarifies our roles and responsibilities and those of delegated organizations.

2.130 Other oversight mechanisms, such as monitoring and analyzing appointment patterns, audits and remedial measures for unsatisfactory staffing performance, will supplement this new tool.

2.131 The Framework complements the Management Accountability Framework developed by the Treasury Board Secretariat, and the People Component of the Treasury Board Framework that was developed by the Public Service Human Resources Management Agency of Canada. Each sets out expectations for aspects of human resources management in the public service.

2.132 This year, for the first time, as part of the transition to the new Act, we are providing our observations on staffing management and results in terms of the Framework, as well as from a values perspective.

2.133 The Staffing Management Accountability Framework consists of five elements:

i. **Governance:** the process of exercising authority and establishing a well-defined structure and administration in order to support desired results;

ii. **Planning:** a process in a staffing environment that identifies current and future human resources needs for an organization to achieve its goals. To be most effective, human resources planning needs to be integrated with business planning;

iii. **Policy:** appointment decisions must first and foremost adhere to the PSEA and other pertinent statutory instruments. These instruments are supported by policy, including regulations to enable the legislation and ensure the quality of appointments;

iv. **Communication:** ensures the integrity of the appointment process by being transparent, easy to understand, timely and accessible, and by including the relevant stakeholders; and

v. **Control:** ensures the ongoing monitoring of information, the assessment of actual performance in relation to planned results, the correction of deviations, and the reporting of results.

2.134 We require that departments and agencies annually complete a Departmental Staffing and Accountability Report by responding to specific questions organized according to the elements of the Staffing Management Accountability Framework.

2.135 We assess this and other information (gathered from audits, investigations, and special studies) and report to Parliament on the elements of the appointment system we believe are most at risk, while providing an overview of the system as a whole. We also provide feedback to organizations, so that they can address any inadequacies.

...we report to Parliament on the elements of the appointment system we believe are most at risk, while providing an overview of the system as a whole. We also provide feedback to organizations, so that they can address any inadequacies

Results This Year

2.136 Our assessment of the information we received from the 72 departments and agencies reporting through the Departmental Staffing Accountability Report process covered the 2003-2004 fiscal year and up to the time of reporting in early 2005. This assessment also drew on supplementary information (referred to above) and provided a number of findings related to the current staffing regime, along with associated areas of risk. The following is a summary of our findings under each element of the Framework.

Governance

2.137 The vast majority of organizations have staffing sub-delegated instruments in place. There remain some very small organizations which have chosen not to sub-delegate staffing, for operational reasons.

2.138 Training in staffing is mandatory in 75% of the departments where there is sub-delegation. However, a review of the course curriculum for this training indicates that a discussion on roles and responsibilities is not always included.

2.139 Almost all organizations have, or are developing, the committee structures, practices and plans needed to give clear direction and set priorities. Our data show that medium-sized departments and agencies are most likely to have inadequate structures in place for senior management and other stakeholders to discuss staffing issues.

Noteworthy Practice

The Department of Fisheries and Oceans Human Resources Modernization Transition Plan establishes a governance model, and deals specifically with staffing and human resources planning. It also deals with union/management collaboration, classification, labour relations, learning, etc.

Only 36% of organizations have a human resources planning process or plan in place. Only 25% of organizations compare their actual staffing performance against their staffing plans. Smaller departments show more progress in this area.

Planning

2.140 The success of public service modernization depends to a great extent on effective human resources planning and on the implementation of those plans. Over the past several years, we have emphasized to departments and agencies the importance of integrating human resources planning into the business planning process.

2.141 Progress remained slow in 2004-2005. Only 36% of organizations have a human resources planning process or plan in place. Only 25% of organizations compare their actual staffing performance against their staffing plans. Smaller departments show more progress in this area.

2.142 This lack of action, particularly in the larger departments, is a concern. However, by far the majority of organizations (85%) reported that they have plans to integrate their human resources and business planning, and that they intend to have processes in place to identify their current and future needs, for the implementation of the new Act in December 2005.

Policy

2.143 Over the past few years, we have been following the trend towards reduced indeterminate (permanent) hiring, and the increase in temporary staffing, including the use of casuals, specified-period (term) hires, and acting appointments. This pattern can affect access and fairness, as many of those hired in this way are later appointed on an indeterminate (permanent) basis, and the experience they gained on the job provides them with an advantage over other potential candidates.

2.144 Reliance on a contingent workforce is a deterrent to persons seeking employment in the public service, who want permanent, not short-term, jobs.

2.145 While we are able to obtain basic numerical appointment information on the use of casuals, specified-period (term) hires and acting assignments, when we asked departments to provide us with information on their use of these appointment processes and on practices they had in place to mitigate associated risks, the quality of the feedback was uneven. Also lacking are mechanisms for reviewing related organizational staffing policies.

2.146 Some organizations have implemented guidelines to help managers make informed decisions about hiring casual workers, managing acting appointments and hiring family members.

Noteworthy Practice

The Canadian Transportation Agency has established processes to minimize long-term acting assignments by ensuring that acting situations over six months are approved by higher-level officials, and by resolving long-term acting assignments by means of indeterminate (permanent) hiring. The Agency regularized 60% of its long-term acting situations in one year, through competitions for indeterminate (permanent) appointments.

Communication

2.147 The PSC focussed this year on access to staffing information. Departments and agencies used multiple methods to communicate staffing information to their stakeholders. The most popular methods were Publiservice, intranet, e-mail, newsletters and bulletin boards. Over 75% of organizations use their own intranet to provide employees with staffing-related information.

Noteworthy Practice

Fisheries and Oceans Canada takes a proactive approach to communication. Regular progress reports on human resources modernization are provided by the Assistant Deputy Minister of Human Resources, and a Human Resources Modernization Transition Plan was prepared by the Director General of Human Resources Strategies and Programs. The Director General or the Departmental Modernization Coordinator has also visited all regions to update staff and managers on modernization at Fisheries and Oceans Canada.

Control

2.148 Almost all organizations have room to significantly improve aspects of how they carry out control activities. The large majority of departments and agencies have or are developing control mechanisms to capture and maintain human resources management information, and to monitor practices. They are also beginning to use performance information as the basis for corrective action and to report on staffing-related results.

2.149 Weaknesses remain, including:

- limited processes in place to ensure the reliability and consistency of human resources data;
- insufficient funds to support human resources information systems development and/or improvement;
- risk management is not widely applied to staffing; and
- less than one-third of organizations use staffing-related performance information to take corrective action in a timely and ongoing fashion.

A review of the management of staffing reveals weaknesses, particularly in the areas of policy, planning and control.

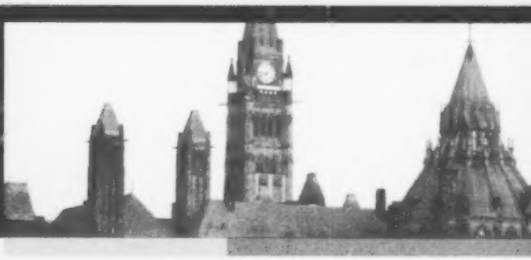
2.150 **Overall assessment:** A review of the management of staffing reveals weaknesses, particularly in the areas of policy, planning and control.

Noteworthy Practices

The Canadian Transportation Agency Staffing Monitoring Program encompasses a comprehensive review of all facets of staffing, based on a risk assessment that identifies areas of low, medium or high risk for the Agency.

Fisheries and Oceans Canada initiated an active monitoring process based on risk identification. The objective of the process was to identify areas of success and concern in staffing, and to provide corrective actions where necessary. The first-year exercise focussed on personal favouritism. Results were presented to senior management; corrective actions are being implemented. Fisheries and Oceans Canada intends to initiate a new monitoring exercise during 2005, with a focus on open competitions and on some of the other staffing values. Senior management is very engaged and has asked the human resources unit to provide updates twice a year.

Public Service Readiness for the New *Public Service Employment Act*



Public Service Readiness for the New *Public Service Employment Act*

Summary

Since the time of writing, six months prior to December 2005, there have been positive developments towards the coming into force of the new *Public Service Employment Act* (PSEA). However, much remains to be done. The transition to the new approach to staffing will require a concerted effort on the part of all stakeholders.

Based on our preliminary assessment of departmental and agency readiness to implement the new PSEA, further progress is required in the areas of human resources planning, policy development and managing human resources information. There is also a need for additional skilled professionals in the human resources community, as well as for more information systems support, training and cultural change.

We are working with the Public Service Human Resources Management Agency of Canada and the Canada School of Public Service to address these challenges and to build staffing expertise throughout the federal workforce. Ultimately, however, a modernized staffing system will only work with the full engagement of all, including departments and agencies.

Preparations for Implementation of the New PSEA

2.151 In developing the new Appointment Framework, we consulted with departments and agencies, the human resources community, and bargaining agents. Three major consultation events were held in June, September and November of 2004. The feedback led to significant changes in the Framework, which the Commission approved on March 11, 2005.

2.152 In April 2005, the PSC began to introduce the new Appointment Framework to departments and agencies through a three-part rollout strategy. The first part of the strategy addresses learning requirements. We are working with the Canada School of Public Service to develop course content related to the Appointment Framework, for staffing specialists and managers. We are also developing a test to validate the knowledge of staffing specialists on all aspects of the Framework.

2.153 Through the second part of the strategy, we will provide departments and agencies with a series of guides to help them develop staffing approaches tailored to meet their needs. We will also sign new Appointment Delegation and Accountability Instruments with deputy heads. In December 2005, the new approach to political activities will be released.

2.154 The third part of the rollout strategy will consist of a number of initiatives to support departments and agencies. We will also respond to departmental requests for presentations, provide regular briefing sessions on specific Appointment Framework topics, and maintain a support centre equipped to handle e-mail and telephone requests for interpretation and advice.

Assessing Departmental and Agency Readiness

2.155 The PSC and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada have identified criteria to assess departments' and agencies' readiness for the expected coming into force of the new PSEA in December 2005.

2.156 While it is understood that the full benefits of the new PSEA will require a longer-term concerted effort across the public service, several components have been identified as essential requirements to have in place in departments and agencies in order for the PSEA to come into force. These components include:

- the PSC's Appointment Delegation and Accountability Instruments are in place;
- departments and agencies have approved their mandatory PSC appointment policies (area of selection, revocation and corrective action, criteria for non-advertised processes);
- departments and agencies are able to conduct staffing within the new legislative and policy context which includes: establishing and applying the new merit criteria and applying the choice of appointment process policy, based to the extent possible on their human resources plans; providing candidates with opportunities for informal discussion; and conducting investigations of internal processes, and revoking appointments and taking corrective action as appropriate;
- departments and agencies have identified an organizational contact for issues and requests related to political activities;

- all employees in the organization have been informed about the legislative changes and organizational staffing approaches and how to participate in staffing and recourse activities, including information about the Public Service Staffing Tribunal;
- sub-delegated managers and human resources professionals have been trained on the new staffing regime;
- sub-delegated managers have access to human resources advisors whose expertise in the Appointment Framework has been validated by the PSC; and
- mechanisms are in place to capture, maintain, monitor, and report on mandatory staffing information for departmental and agency use as well as to respond to central reporting requirements.

2.157 Departmental and agency progress against these essential requirements will be assessed in the fall of 2005, prior to the coming into force of the new legislation.

2.158 We conducted a preliminary assessment of the state of readiness through the lens of the Staffing Management Accountability Framework. As indicated earlier, the Framework was developed to assess whether deputy heads had the appropriate governance, planning, policy, communications and control elements in place to support a well-managed appointment system.

2.159 The intent of this initial assessment was to gain insight into what departments and agencies had done and what they plan to do. Our review of the state of readiness identified three areas of particular concern:

- a limited number of human resources plans or processes had been undertaken;
- more than half the organizations had not begun policy work aimed at implementing the new Act; and
- further efforts are required in the area of control, particularly with regard to improving monitoring, applying risk management to staffing, and using performance management as the basis for taking corrective action.

2.160 The assessment also allowed departments and agencies to identify the challenges they face. A particular concern is the shortage of skilled professionals being experienced by the human resources community.

2.161 A variety of human resources management systems are now in use across the public service, making it difficult to share consistent information for planning purposes, and to support the new information, monitoring and reporting requirements for staffing under the Act.

2.162 The cultural change required by the coming into force of the new Act is a significant challenge. The PSC and the central agencies with key roles in the management of human resources are offering as much support and guidance as possible to encourage this major cultural shift and ensure a successful transition to the new staffing regime.

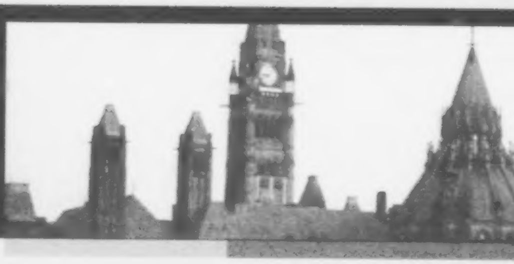
Separate Agencies

2.163 Under the current PSEA, the PSC has a very limited role regarding separate agencies (listed in Schedule V of the *Financial Administration Act*). These agencies are independent employers within the wider public service, and generally operate their own staffing systems.

2.164 The relationship between the PSC and separate agencies will change with the implementation of the new Act, which allows the deployment of employees of separate agencies into the core public service, if we approve the compatibility of the agency's staffing system with the new Act.

2.165 We are examining the implications of this change, in consultation with separate agencies and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, which is responsible for policies related to deployment.

Political Activities



Political Activities

2.166 The current *Public Service Employment Act* (PSEA) prohibits employees from being candidates in a federal, provincial or territorial election. However, the PSEA provides that the Public Service Commission (PSC) may, at its discretion, grant to an employee leave of absence without pay to seek nomination as a candidate and to be a candidate for election.

2.167 The PSC may grant such leave "...if it is of the opinion that the usefulness to the public service of the employee in the position the employee then occupies would not be impaired by reason of that employee having been a candidate..." (subsection 33(3)).

2.168 In determining whether an employee's ability to perform his or her duties in a politically impartial manner will not be impaired or perceived to be impaired, we take into account the nature of the election (federal, provincial or territorial), the nature of the employee's duties, and the level and visibility of his or her position.

In 2005-2006, we will introduce a new policy and regulatory regime that will balance the rights of employees to engage in political activities with the need to maintain the political impartiality of the public service.

2.169 During fiscal year 2004-2005, a federal election and one provincial election (Alberta) took place. No requests for leave were submitted for the Alberta election. For the federal election, the PSC received 18 requests for leave of absence without pay, to be a candidate; 15 were approved and three were denied.

Political Activities Under the New PSEA

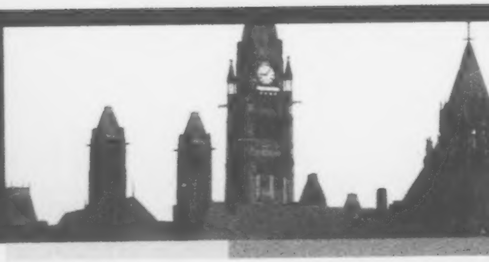
2.170 Our role under the current legislation is limited to issues relating to candidacy. The new PSEA sets out new rules related to the political activities of public servants and expands our role in this area.

2.171 In 2005-2006, we will introduce a new policy and regulatory regime that will balance the rights of employees to engage in political activities with the need to maintain the political impartiality of the public service. This regime will benefit from the research and extensive consultations with experts, departments and agencies, unions and federal councils that we have carried out during the past year.

2.172 We will prepare guidelines to help employees make decisions about their involvement in general political activities (from posting lawn signs to acting as a campaign manager). We will also provide guidance through policy and make regulations on requests for permission and leave without pay for employees who want to be candidates in federal, provincial, territorial or municipal elections.

2.173 We will establish a process for investigating allegations that public servants have not respected the legislative provisions regarding political activities. The process will clearly define the time frame in which allegations must be brought, the criteria for determining whether the PSC will investigate an allegation, and the requirements for notifying interested parties.

The PSC: Moving Forward on our Oversight Role



The PSC: Moving Forward on our Oversight Role

2.174 The new *Public Service Employment Act* (PSEA) places a greater emphasis on oversight and our accountability to Parliament for safeguarding the integrity of appointments in the public service. We will use a variety of tools to oversee the appointment system.

2.175 We will provide feedback to departments and agencies. When risks to the integrity of the appointment system are identified, we will make recommendations and intervene if necessary. We will also consider imposing sanctions on organizations, such as placing conditions on their delegation or withdrawing delegation altogether.

2.176 We will continue to report annually to Parliament on the functioning of the appointment system, and may make special reports to Parliament as appropriate.

We will continue to increase our use of audits... Audits will focus on issues relevant to the public service as a whole, as well as on the staffing activities of specific departments and agencies.

Focus on Audit

2.177 We will continue to increase our use of audits, which will be conducted in an objective, timely, and cost-effective manner and carried out in compliance with auditing policies. Audits will focus on issues relevant to the public service as a whole, as well as on the staffing activities of specific departments and agencies.

2.178 In April 2004, we established an Audit Branch. We have since increased the number of auditors from five to 23.

2.179 In 2004-2005, we developed an audit plan encompassing nine audits. We selected these audits through a risk assessment process, based upon information from sources both within and outside the Public Service Commission (PSC). The plan includes audits of departments and agencies of different sizes, mandates and regional organizations, as well as audits focussed on government-wide staffing issues. A list of current audits is posted on the PSC Web site (**http://www.psc-cfp.gc.ca/audit-verif/index_e.htm**), as are the reports of the completed audits.

2.180 Eight of the nine audits were launched during 2004-2005, and two were completed as of year-end (the follow-up to the staffing audit of the Office of the Privacy Commissioner and the Audit of the Military Police Complaints Commission). One audit was deferred due to a major re-organization of the department.

2.181 The follow-up audit of October 2004 found that the Office of the Privacy Commissioner had made some progress in addressing the findings and recommendations of the original audit conducted in 2003, such as providing values-based staffing training to all of its managers. However, the follow-up audit found that the Office had not yet fully implemented and communicated its staffing strategy, nor had it put in place a reporting and control system. We are maintaining the conditions on the Privacy Commissioner's delegated staffing authority, and will continue our follow-up activities until we are confident that the Office has the necessary management capacity and human resources function in place.

We are maintaining the conditions on the Privacy Commissioner's delegated staffing authority, and will continue our follow-up activities until we are confident that the Office has the necessary management capacity and human resources function in place.

2.182 The audit of the Military Police Complaints Commission revealed the following staffing problems:

- staffing activities inconsistent with its staffing strategy;
- inadequate documentation to demonstrate that merit and the staffing values were respected in staffing transactions;
- lack of monitoring and analysis of staffing activities;
- serious deficiencies in the application of staffing policies and practices;
- inadequate training for managers with sub-delegated staffing authority; and
- lack of an effective challenge function by human resources specialists when managers proposed staffing actions that were not in accordance with staffing policy or the public service staffing values.

2.183 As a result of our findings, we withdrew delegation of executive appointments and placed restrictions on other delegated staffing authorities.

The audit of the Military Police Complaints Commission revealed... staffing problems... As a result of our findings, we withdrew delegation of executive appointments and placed restrictions on other delegated staffing authorities.

2.184 Since year-end, we have completed three additional audits: Audit of the Industrial Security Program of Public Works and Government Services Canada; Audit of the Commission for Public Complaints Against the RCMP; and Audit of Staffing File Documentation. Highlights of these audits follow. A separate publication for each audit is being released at the same time as this Annual Report.

2.185 **Audit of the Industrial Security Program of Public Works and Government Services Canada:** We found that the Deputy Minister had established a good staffing management accountability framework. However, the partnership between program managers and human resources advisors, which was expected to produce appropriate staffing outcomes, was found to be ineffective. This resulted in appointments that were not in accordance with merit, and that did not respect the staffing values reflected in the Department's

Staffing Delegation and Accountability Agreement. As the Deputy Minister responded quickly to resolve the problems, we have not taken any additional action with respect to his delegated staffing authorities.

2.186 **Audit of the Commission for Public Complaints Against the RCMP (CPC):** We found that the CPC's staffing practices did not respect the merit principle and staffing values. Hiring practices followed an unacceptable pattern, with managers manipulating selection processes to hire pre-selected individuals. CPC did not receive appropriate advice from its service provider, human resources officials in the former Department of the Solicitor General Canada (now Public Safety and Emergency Preparedness Canada). In June 2004, a new executive director started to take action to put a more appropriate staffing regime in place. Nonetheless, the PSC has placed conditions on the delegation of staffing authorities to the CPC and will monitor progress closely.

...the PSC has placed conditions on the delegation of staffing authorities to the CPC and will monitor progress closely.

2.187 **Audit of Staffing File Documentation:** We found an improvement in documentation since our 2002 Thematic Review on Staffing Values: Competency and Fairness. Overall, files contained most of the documents required by the PSC. However, the adequacy of some of this documentation for without competition processes remains a concern. Ensuring sufficient or appropriate evidence of the application of merit and respect for PSC policy direction will be a continuing challenge for departments and agencies under the new Act.

2.188 We also conducted audits of three specific transactions in two departments, in response to letters alleging inappropriate staffing practices. In two of the cases, we determined that the staffing was carried out in accordance with the law and policy.

2.189 In the third case, we found that the selection standard for the position and the policy governing the appointment were not respected. As a result, we directed the Department to examine its student and casual employment hiring practices to ensure that the staffing values are respected, and to report back to us concerning the results of its examination and the actions taken.

Ensuring sufficient or appropriate evidence of the application of merit and respect for PSC policy direction will be a continuing challenge for departments and agencies under the new Act.

Focus on Investigations and Appeals

2.190 Recourse activities continued to support sound staffing by protecting the public interest and promoting the application of merit, fairness, equity and transparency in staffing.

2.191 With the new PSEA, our existing Recourse Branch will gradually transform from a branch dealing with investigations and hundreds of staffing appeals a year to one that will conduct investigations related to:

- external appointments;
- internal appointments, if not delegated to the deputy head;
- appointments involving possible political influence;
- appointment processes where fraud is suspected; and
- allegations of improper political activities.

2.192 These investigations will continue to be an important oversight tool to help us monitor the integrity of the staffing system and the non-partisanship of the public service.

With the new PSEA, our existing Recourse Branch will gradually transform from a branch dealing with investigations and hundreds of staffing appeals a year to one that will conduct investigations...

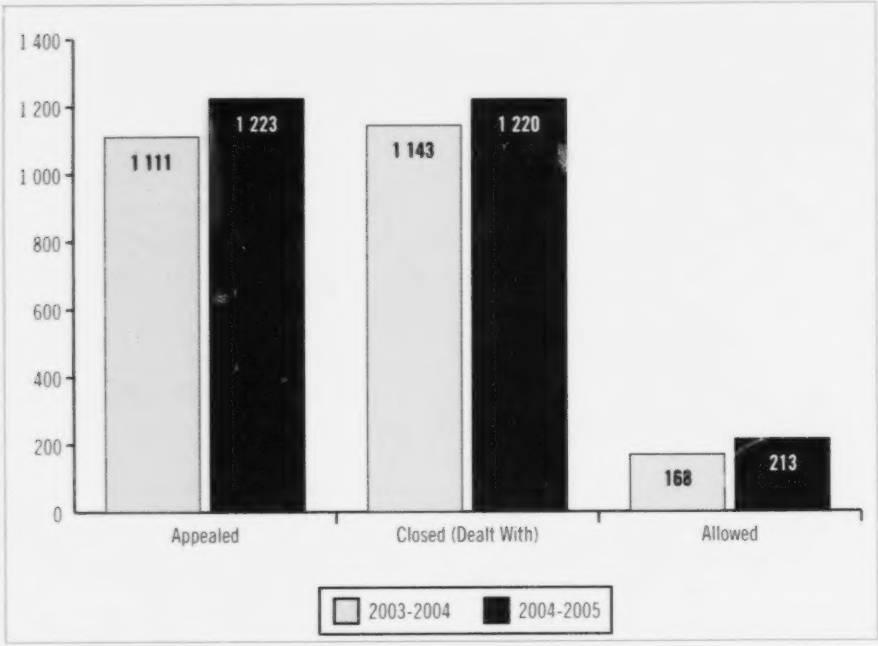
2.193 Under section 21 of the current Act, we hear appeals from unsuccessful candidates against appointments resulting from internal selection processes. If the appeal is allowed, we prescribe appropriate corrective measures to rectify the defect in the selection process.

2.194 The number of appeals in 2004-2005 was fairly consistent with previous years, at 1 223 (Figure 4). Appeals were allowed in 213 cases (17%) for situations in which:

- the selection board made an improper assessment of the qualifications; or
- the conduct of the selection board was questioned (bad faith, bias or unfair advantage); or
- other situations, such as failure to assess qualifications or the unreasonable conditions under which examinations were held.

2.195 A PSC study conducted in 1995 revealed that for the previous 10 years (1985-1995) fewer than 2% of all appealable transactions were appealed. Since then, the volume of appeals has remained relatively stable.

Figure 4: Appeals: Number of Selection Processes Appealed (With Outcomes)



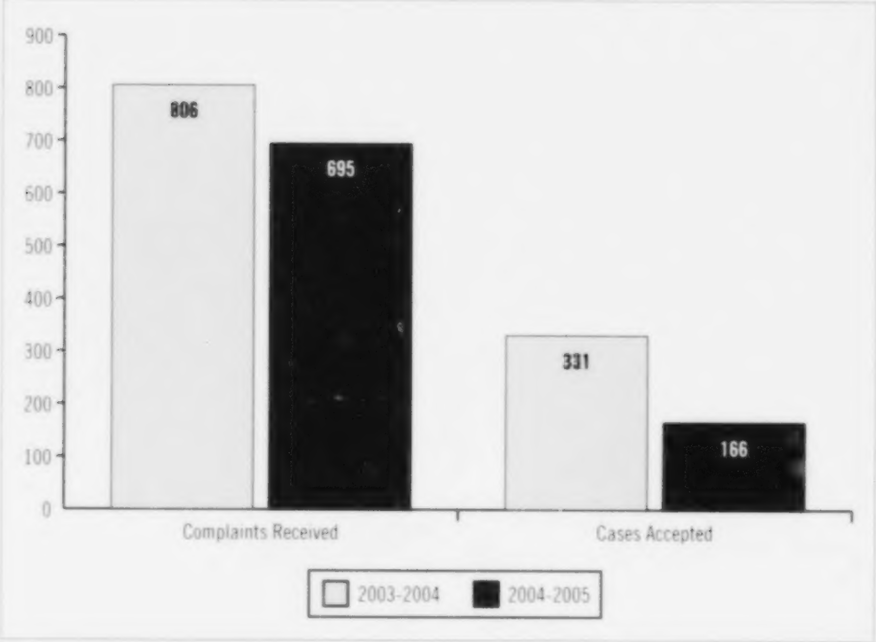
Source: Recourse Branch Electronic Data Tracking System

2.196 Pursuant to sections of the Act, 695 requests for investigation were received in 2004-2005 (Figure 5). Investigations can be requested into alleged irregularities in both internal and external staffing processes under the current PSEA and *Regulations*, when the staffing process is not subject to appeal under section 21. Examples could include:

- questions regarding the qualifications listed for a competitive process;
- concerns about a deployment;
- allegations of possible fraudulent practices in a selection process (for example, forgery of an academic degree);
- problems with assessments in processes open to the general public;
- concerns about the use of a department's delegated authority to staff positions; and
- inquiries into specific appointments to determine whether the incumbent meets the qualifications for the position.

2.197 Figure 5 shows that by year's end, 166 cases (24%) were opened for investigation (compared to 41% in 2003-2004). They related to concerns about open or non-productive closed competitions, the administration of eligibility lists resulting from competitive processes or other issues regarding selection processes.

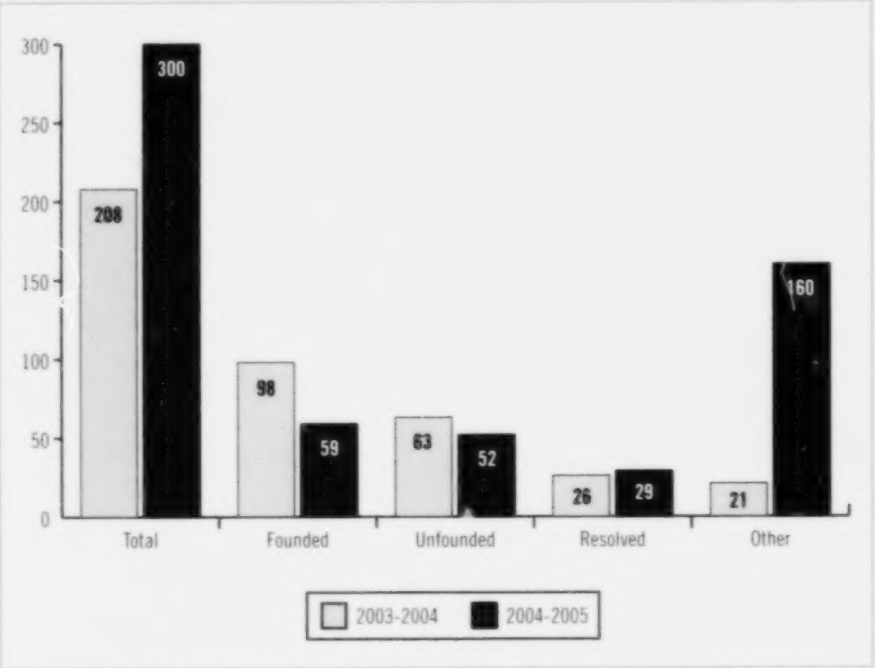
Figure 5: Investigations: Number of Complaints Received and Number of Cases Accepted



Source: Recourse Branch Electronic Data Tracking System

2.198 In 2004-2005, 300 cases were closed, of which 59 or 20% were founded, compared to 47% in 2003-2004; 10% were resolved (through mediation or some other no-fault resolution); 53 were either withdrawn or discontinued (Figure 6). Of the 160 cases closed under the outcome "other", 52 were discontinued cases.

Figure 6: Investigations: Number of Cases Closed (With Outcomes)



Source: Recourse Branch Electronic Data Tracking System

...departments must remain vigilant in their selection processes and ensure that appropriate and sufficient monitoring mechanisms are in place to protect the merit principle and the staffing values.

2.199 Corrective measures ordered by the PSC as a result of an allowed appeal or a founded investigation could include: removal of a candidate's name from the eligibility list established as a result of a competitive process; re-assessment of candidate(s); or revocation of an appointment. In 2004-2005, 18 names were removed from eligibility lists and 10 appointments were revoked.

Sample Investigations in 2004-2005

2.200 The following case studies demonstrate that departments must remain vigilant in their selection processes and ensure that appropriate and sufficient monitoring mechanisms are in place to protect the merit principle and the staffing values.

Case Study No. 1

2.201 In 2003-2004, we conducted an investigation into allegations of nepotism and favouritism in the hiring activities of a manager in a regional office of Health Canada. The investigation determined that the allegations were founded. Family members and friends brought in through casual and term appointments were subsequently moved into indeterminate (permanent) positions.

2.202 We ordered the Department to take corrective actions, which were reported on in our 2003-2004 Annual Report. In addition, in 2004-2005, we held six boards of inquiry into the appointments of six employees to determine if they were, in fact, qualified for the positions.

2.203 The inquiries revealed that these individuals were hired as casuals and then appointed without competition to specified-period (term) positions. The terms were subsequently extended many times. In five cases, the periods of employment exceeded three years, thus qualifying the employees for indeterminate (permanent) appointment under the Treasury Board's Term Employment Policy.

2.204 The inquiries showed that no written evaluations were prepared for these six appointees to indicate they were assessed against the stated qualifications for the positions. In processing many of these appointments, the managers and human resources advisors involved did not follow required procedures, such as considering priorities, obtaining proper clearance or posting a notice of the right to appeal the proposed appointment. As well, the continuous inappropriate use of specified-period (term) appointments demonstrated a lack of human resources planning and management.

2.205 The boards of inquiry concluded there was no proof the individuals were qualified for any of the positions to which they had been appointed. The inquiries found that the appointments did not respect the merit principle and fundamental staffing values such as fairness, equity and transparency. They also found that the Department had contravened the terms and conditions under which the PSC had delegated the authority to make appointments.

2.206 The Commission decided to revoke five of the six indeterminate (permanent) appointments. (Note: These five revocations are not included in the total count of revocations for 2004-2005, as the approval for the revocations was received after the reporting fiscal year.) In the sixth case, revocation was not necessary, as the appointee had already left the public service.

Case Study No. 2

2.207 Public Works and Government Services Canada conducted a closed competition and placed three names on an eligibility list. In a discussion with an unsuccessful candidate after the process had been finalized, the Chair of the selection board learned that the first- and second-ranked candidates may have obtained relevant information from one of the selection board members prior to the interviews.

2.208 The Department promptly initiated an internal investigation, which confirmed there was reason to believe that information had been accidentally leaked, due to the inexperience of a selection board member.

2.209 The Department was concerned, rightly, that the process may not have respected the values of transparency and fairness and that the results, therefore, did not adhere to the merit principle. The Department asked the Commission to remove all the names from the eligibility list so that a new process could be conducted.

2.210 Our investigation confirmed the facts presented by the Department. The Commission removed the names and also directed the Department to take appropriate measures to ensure that such a situation did not recur.

Case Study No. 3

2.211 In a closed competition, Natural Resources Canada established an eligibility list to staff a position designated bilingual imperative. It was subsequently discovered that one of the successful candidates did not meet the language requirements for the position. After investigating, the Commission agreed with the Department's request to remove this candidate's name from the list.

2.212 The Commission also directed Natural Resources Canada to establish a mechanism to confirm that proposed appointees meet all the essential requirements for appointment before finalizing an eligibility list.

Appendices

Appendix 1: Performance Expectations – Staffing Values and Principles

COMPETENCY: *Attributes which ensure that public servants are qualified to carry out their public service duty.*

Performance expectations

- Organizations have appointed competent employees to meet client needs.
- Staffing strategies/decisions are aligned with key business priorities and have been validated for their effectiveness.

When these expectations are met:

- documented strategies/decisions exist and support business objectives;
- annual human resources management plans exist and are designed to support business objectives;
- the design and use of assessment tools has resulted in meritorious appointments; and
- internal and external client satisfaction is verified.

Risks to competency

Competency will be compromised when:

- statements of qualifications do not take into account the organization's current and future needs; or
- orientation and training are not provided to managers and employees.

NON-PARTISANSHIP: *Employees are appointed and promoted objectively, free from political patronage or personal favouritism.*

Performance expectations

- Organizations institute staffing safeguards to prevent political patronage and/or personal favouritism.
- The deputy/agency head has confidence in the organization's staffing safeguards to the extent that he or she will attest that non-partisanship, in recruitment and staffing, is part of the organization's culture.

These expectations are met when:

- higher-risk staffing demands are approved by higher-level managers than those involved in regular processes;
- deputy/agency heads send annual Conflict of Interest reminders to their employees; and
- the Signed Statement of Persons Present at Boards form is used in all selection processes.

When deputy/agency heads sign the attestation that employees are appointed and promoted impartially, free from political patronage or personal favouritism, they are confirming that the non-partisanship value has been upheld in their organizations.

Risks to non-partisanship

This staffing value is compromised when the organization:

- does not have a policy on the employment of relatives and friends;
- lacks a code of conduct; or
- does not provide employees and managers with ready access to information related to non-partisanship.

REPRESENTATIVENESS: *The composition of the public service reflects that of the labour market.*

Performance expectations

- Organizations with more than 100 employees conduct staffing in order to ensure that their workforce is representative of the Canadian labour force for each of the four employment equity designated groups: persons with disabilities; Aboriginal peoples; women; and members of visible minorities.
- Organizations with fewer than 100 employees strive to be representative of Canadian society.
- Organizations have integrated their employment equity action plan with their staffing strategies.

To meet these expectations, departments and agencies must first collect self-identification data and conduct a workforce analysis. If necessary, focussed initiatives such as special employment equity recruitment and development programs can be used to improve representativeness.

Risks to representativeness

Employment equity will not be integrated into organizational staffing strategies if departments and agencies:

- do not establish targets for designated group members, where a particular target group is not adequately represented;
- do not provide diversity training to members of selection boards;
- fail to incorporate Employment Systems Review findings; or
- do not comply with the Canadian Human Rights Commission staffing audit recommendations.

EQUITY OF ACCESS: *Equal access to external and internal employment opportunities; practices are barrier-free and inclusive.*

Performance expectations

Equity of access is upheld when there is:

- fair, equitable, and transparent use of areas of selection;
- access to human resources information pertaining to the values; and
- access to developmental opportunities.

Risks to equity of access

When a specified-period (term) or acting appointment is misused, there is a risk that an unfair advantage will be given to the employee who is temporarily appointed over others equally qualified to fill the position.

FAIRNESS: *Decisions are made objectively, free from political patronage or personal favouritism; practices reflect the just treatment of employees and applicants.*

TRANSPARENCY: *Open communication with employees and applicants about resourcing practices and decisions.*

Performance expectations

- Organizations have instituted safeguards that promote open communication on staffing strategies, policies, and decisions.
- Organizations regularly gauge employees' perception of these values and act upon the results to improve overall workplace satisfaction.

These staffing values are upheld when:

- staffing activities are monitored and analyzed;
- staffing strategies are communicated to managers and employees; and
- reasonable notice periods for staffing processes are consistently maintained.

Risks to fairness and transparency

Departments and agencies jeopardize the values of fairness and transparency when:

- managers circumvent the competitive process, avoid open competitions, select specific individuals referred to them by name, or fail to keep key staffing documents;
- employees do not receive post-board feedback after being interviewed for positions; or
- there is no ombudsman position or the ombudsman position does not include the responsibility for resolving staffing issues.

FLEXIBILITY: *Resourcing approaches are adapted to the specific needs of the organization.*

EFFICIENCY: *Resourcing approaches ensure good value for money and are simple, timely, and effective in their delivery.*

Performance expectations

- Departments and agencies use large-scale competitive processes, when appropriate, as an effective and efficient practice. Although such processes lengthen the average staffing time, they result in a higher number of hires per process.
- Organizations use their delegated authority to appoint from pools of pre-qualified candidates; this practice contributes substantially to the efficiency of the staffing system.

Risks to flexibility

- Efficiency will be compromised if managers and human resources specialists do not receive training on the staffing values and on new and existing organizational flexibilities with regard to staffing approaches.

Appendix 2: Statistical Information and Glossary

The Annual Report includes a number of graphs and tables, the data for which have been derived from a variety of sources.

More complete data are available electronically at **http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/2004/tables/index_e.htm.**

Data Source

The information on hiring and staffing activities is derived from data received from the incumbent file of the Public Service Human Resources Management Agency of Canada. This file is extracted from the Public Works and Government Services Canada pay system. The PSC's Appointments Information and Analysis Directorate has developed a series of algorithms that are used against these files to produce the PSC official record of hiring and staffing activities across the federal public service, based on pay transactions submitted by departments and agencies.

The following new organizations are not included in this year's Annual Report statistical tables as their enabling legislation has yet to come into force:

- International Trade Canada;
- Public Safety and Emergency Preparedness Canada;
- Social Development Canada; and
- Public Health Agency of Canada.

In addition, the Canada Border Services Agency is not included as they did not appear as a separate entity in the Public Works and Government Services Canada pay system during the reporting period.

Hiring Activities

Hiring activities refer to appointments to the public service, hiring of casuals as per the *Public Service Employment Act* (PSEA), section 21.2 and the recruitment of students under the *Student Employment Programs Exclusion Approval Order and Regulations.*

Staffing Activities

Staffing activities refer to appointments made under the PSEA. An appointment to the public service includes the appointment of a person from the general public or the appointment of an employee of a government department or agency that is not subject to the PSEA. Staffing activity within the public service includes all appointments and/or deployments of employees within or between departments or agencies that are subject to the PSEA.

Glossary

Accelerated Economist Training Program (AETP) *[Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAE)]* – a two-year program under the Post-Secondary Recruitment umbrella, now administered by the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, that is aimed at attracting students in economics or public policy. The AETP offers Master's degree candidates in any discipline the opportunity to work alongside decision-makers on social, economic and international policy agendas.

Accelerated Executive Development Program *[Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs]* – a development program, now administered by the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, that identifies a representative group of executives at the EX-1 to EX-3 level who demonstrate strong leadership potential and may become assistant deputy ministers, and that invests in their development and progression.

Acting Appointment *[Nomination intérimaire]* – the temporary assignment of an employee to the duties of a higher level position (i.e., one with a maximum rate of pay that would constitute a promotion). Only acting appointments of more than four months are reported.

Appeal *[Appel]* – the recourse process for an individual who has not been selected for an appointment in an internal closed competition or without competition process, pursuant to section 21 of the PSEA.

Appointment Framework *[Cadre de nomination]* – approved by the Public Service Commission on March 11, 2005. The Framework has three components: appointment policy; delegation; and accountability. The Appointment Framework will guide deputy heads in designing staffing systems that are tailored to their specific needs and ensure respect for legislative requirements and the staffing values.

Area of Selection *[Zone de sélection]* – refers to the established geographic/occupational/organizational parameters that prospective candidates must meet in order to be eligible for appointment to the federal public service. In a non-competitive process, the area of selection determines who has the right of appeal.

Audit *[Vérification]* – an objective and systematic examination of activities that provides an independent assessment of the performance and management of those activities.

Casual Employment *[Emploi temporaire]* – a short-term employment option to hire persons to the public service for a period not exceeding 90 calendar days at one time nor for more than 125 working days within any 12-month period in any one department. None of the provisions of the *Public Service Employment Act* (other than those authorizing the making of such appointments) applies to these hires.

Closed Competition *[Concours interne]* – a competition open only to persons employed in the public service.

Competency *[Compétence]* – one of the public service staffing values, referring to the combination of attributes that ensure that public servants are qualified to fulfill their public service duty.

Contingent Workforce *[Effectif occasionnel]* – comprised of specified-period (term) employees, casual workers and student employees. Managers in the federal public service rely on the use of this workforce for a number of reasons, including: the need to fill positions on a temporary basis (e.g., while employees are on leave or to meet immediate and/or unplanned resourcing needs not anticipated within departmental human resources planning).

Co-operative Education/Internship Program *[Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat]* – a program designed to provide post-secondary students with relevant and practical work experience in the public service, to help them fulfill the requirements of their academic program.

Efficiency *[Efficience]* – a management/service delivery principle, to ensure that staffing approaches provide good value for money and are simple, timely and effective in their delivery.

Embracing Change *[Faire place au changement]* – the Government's action plan established in 2000 that set one-in-five (20%) benchmarks for increasing the participation rates of members of visible minorities in the public service, including entry into the public service by 2003 and entry into the Executive group by 2005.

Employment Equity Designated Groups *[Groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi]* – as defined by the *Employment Equity Act*, these include Aboriginal peoples, persons with disabilities, members of visible minorities and women. Data on Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities are obtained by matching employee data with the Employment Equity Data Bank of the Public Service Human Resources Management Agency of Canada. Data on women are obtained from the Public Works and Government Services Canada pay system.

Equity of Access *[Égalité d'accès]* – a staffing value, aimed at ensuring equal access to employment opportunities; staffing practices are barrier-free and inclusive.

E-resourcing *[Ressourcement électronique]* – the use of technology to electronically screen large numbers of applications to alleviate one of the main obstacles (volume management) to making public service jobs available on a national basis. "Resourcing" incorporates both recruitment (from outside the public service) and staffing (within the public service).

Fairness *[Justice]* – a public service staffing value, aimed at ensuring that decisions are made objectively, free from political patronage or personal favouritism; staffing practices reflect the just treatment of employees and applicants.

Federal Student Work Experience Program (FSWEP) *[Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE)]* – the primary vehicle through which federal departments and agencies recruit students for some 7 000 temporary student jobs each year. FSWEP gives full-time secondary school, CEGEP, college, technical institute and university students opportunities to learn about the federal government and gain valuable experience while developing and improving their employability skills.

Flexibility *[Souplesse]* – a management/service delivery principle that ensures that staffing approaches are adapted to the specific needs of a department or agency.

Functional Community *[Collectivité fonctionnelle]* – a specific career grouping within the federal public service (e.g., Finance, Communications, Policy, Comptrollership), of which a cross-collaboration of departments and agencies has been formed, both *Public Service Employment Act* and non-*Public Service Employment Act*, to address the collective human resources needs of the community. The management of such a community responds to the interests of individuals and departments who share common elements with the goal of increasing the capacity of the public service workforce. Functional community heads are assigned to lead specific community initiatives, such as learning and development opportunities.

Generic Competition *[Concours générique]* – an approach that allows for one staffing process to fill similar positions within or between departments/ agencies, as opposed to several individual processes.

Imperative Staffing *[Dotation impérative]* – the requirement that the person about to be appointed meet the language requirements of the position at the time of appointment.

Indeterminate (Permanent) Employment *[Emploi pour une durée indéterminée (poste permanent)]* – part-time or full-time employment of no fixed duration.

Individual Merit *[Mérite individuel]* – a person is assessed and found qualified for appointment without being compared to others. Individual merit appointments can only be made in the circumstances described in the *Public Service Employment Regulations*.

Investigation *[Enquête]* – an inquiry into a complaint alleging a violation of the *Public Service Employment Act* and/or Regulations for matters which are not appealable under Section 21 of the Act.

IPEX – Identification of Pathways for EX Development, the PSC's new instrument aimed at middle managers contemplating senior management positions. IPEX is a suite of assessment instruments designed to provide a complete picture of a participant's leadership strengths, as well as areas requiring development.

Management Trainee Program *[Programme de stagiaires en gestion]* – a program under the Post-Secondary Recruitment umbrella, now administered by the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, that recruits and develops recent university graduates in a variety of disciplines.

Merit *[Mérite]* – Under the current *Public Service Employment Act*, merit involves the application of values in staffing actions. No formal definition exists for this term. (See Relative and Individual Merit). Under the new PSEA, merit has two components. First, everyone who is appointed must meet the essential qualifications, which includes official language proficiency. Second, the manager (or other delegate of the deputy head) may take into account and consider:

- qualifications that are considered an asset for the work, currently or in the future;
- any current or future operational requirements and organizational needs that he or she has identified; and
- the current and future needs of the public service, as determined by the Employer, in deciding on the needs of their organization.

National Area of Selection *[Zone nationale de sélection]* – the result of removing geographic limits that prospective candidates must meet to be eligible to apply for public service positions.

Non-imperative Staffing *[Dotation non impérative]* – means an appointment process for an indeterminate (permanent) period to a bilingual position that has been identified by the deputy head as not requiring, at the time of the appointment, occupation by a person qualified in the knowledge and use of both official languages. If the candidate chosen for the position does not meet the linguistic requirements of the position, that person is required to demonstrate that he or she is eligible for language training or is excluded for other reasons, as stated in the *Public Service Official Languages Exclusion Approval Order*. To be eligible for language training, a person must demonstrate the potential to become proficient in the use of the second official language within the allowable training time and the 24-month exemption period.

Non-Partisanship *[Impartialité]* – one of the public service staffing values, aimed at ensuring that employees are appointed and promoted objectively, free from political patronage or personal favouritism.

Open Competition *[Concours public]* – a competition open to the public, including persons employed in the public service.

Oral Interaction Test *[Test d'interaction orale]* – the Second Language Evaluation Oral Interaction Test assesses a candidate's ability to speak and understand his or her second official language in a work context. The evaluation takes the form of a conversation with an assessor about work-related matters and lasts about 30 minutes.

Personal Favouritism in Staffing *[Favoritisme personnel en dotation]* – within the federal public service's staffing and recruitment process, personal favouritism involves an inappropriate action or behaviour by a public servant who, by using knowledge, authority or influence, provides an unfair advantage or preferential treatment to: 1) a current employee or 2) a candidate for employment in the public service, for personal gain (benefit) and contrary to the good of the organization.

Post-Secondary Recruitment Program *[Programme de recrutement post-secondaire]* – a program designed to provide departments and agencies with the flexibility to recruit recent university graduates into entry-level positions, year-round.

Pre-Qualified Pool (PQP) *[Répertoire de préqualification (RPQ)]* – a pool of fully assessed and fully qualified candidates. A PQP is an efficient staffing mechanism for both candidates and managers, as it provides a source of individuals who have been thoroughly assessed relative to the requirements of a position, or for similar positions within the same occupational group and level.

Priority Person *[Bénéficiaire de priorité]* – a person who has an entitlement under the *Public Service Employment Act* or Regulations, for a limited period, to be appointed without competition and ahead of all others to any position in the public service for which he or she is qualified.

Promotion *[Promotion]* – the appointment of an employee to a position at a higher level for which the maximum rate of pay exceeds that of the former position by an amount equal to or greater than the lowest pay increment of the new position. When the new position has no fixed pay increments, the increase must be at least 4% of the maximum rate of pay of the former position.

Public Service Official Languages Exclusion Approval Order *[Décret d'exclusion sur les langues officielles dans la Fonction publique]* – provides for certain circumstances in which a unilingual person is excluded from meeting the official language proficiency requirements of a bilingual position.

Public Service Resourcing System *[Système de ressourcement de la fonction publique]* – a prototype system designed to assess the ability of technology to screen larger volumes of job applications, in anticipation of expanding the use of national area of selection.

Radii *[Rayons]* – The use of radii to define areas of selection consists of establishing a radius of a certain number of kilometres from a job location. The minimal distance used in defining a local area of selection is based on census commuting distances in a region.

Recruitment of Policy Leaders Program *[Programme de recrutement des leaders en politiques]* – targets and recruits exceptional graduates into the public service. It takes into account candidates' advanced educational and professional qualifications, in order to recruit policy analysts at higher levels of responsibility.

Relative Merit *[Mérite relatif]* – a person is assessed along with other candidates, found qualified for a position, and ranked in order of merit.

Representativeness *[Représentativité]* – a staffing value, aimed at ensuring that the composition of the federal public service reflects that of the Canadian labour market.

Research Affiliate Program *[Programme des adjoints de recherche]* – a recruitment program specifically designed to give post-secondary students experience in applied research (design, execution, evaluation), when they must attain such knowledge and skills in order to graduate.

Resourcing *[Ressourcement]* includes both recruitment and staffing. **Recruitment** *[Recrutement]* refers to hiring from outside the public service. **Staffing** is filling a position from within the public service.

Second Language Evaluation *[Évaluation de langue seconde]* – a language test used by the PSC to determine the second (official) language proficiency of employees and of candidates for public service positions.

SELEX – Simulations for the Selection of Executives, the PSC's instrument for assessing key leadership competencies for effective performance in executive positions.

Separate Agencies *[Organismes distincts]* – agencies listed in Schedule V of the *Financial Administration Act*. They are independent employers within the wider public service, and generally operate their own staffing systems.

Specified-period (Term) Employment *[Emploi pour une période déterminée]* – part-time or full-time employment of a fixed duration.

Staffing Management Accountability Framework (SMAF) *[Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD)]* – one of a range of mechanisms developed to support deputy heads' accountability for the way they exercise their delegated staffing authorities. The SMAF sets out five indicators: governance; planning; policy; communication; and control. These specify the PSC's expectations for a well managed appointment system that produces the results outlined in the new *Public Service Employment Act*. Departments and agencies must annually submit a Departmental Staffing Accountability Report to report on the indicators, providing the PSC with information that it uses to assess the staffing system.

Staffing Values and Principles *[Valeurs de dotation et principes]* -The Results values are competency, non-partisanship and representativeness. The Process values are equity of access, fairness and transparency. The Management and Service Delivery principles are flexibility and efficiency.

Student Bridging *[Mécanisme d'intégration des étudiants et étudiantes]* – a mechanism that allows managers to hire recent post-secondary graduates. To be bridged, students must have completed a program of study within the last 18 months, must have previously worked in the public service through either the Federal Student Work Experience Program or the Co-operative Education and Internship Program, and must be qualified.

Student Hiring *[Embauche d'étudiants et d'étudiantes]* – The Student *Employment Programs Exclusion Approval Order and Regulations* that took effect on April 9, 1997, exclude students from the operation of the *Public Service Employment Act* with the exception of subsections 16(4) and 17(4), which deal with citizenship. These recruits are no longer considered appointments to the public service under the *Public Service Employment Act*. No occupational group is specified for student programs.

Surplus Employee *[Fonctionnaire excédentaire]* – an indeterminate (permanent) employee who has been formally declared surplus, in writing, by his or her deputy head – owing to lack of work, discontinuance of a function, or the transfer of work or a function outside the public service (alternative service delivery initiative).

Transparency *[Transparence]* – a public service staffing value, ensuring open communication with employees and applicants about staffing practices and decisions.

Appendix 3: 2003-2004 Reporting Departments and Agencies

Very Small/Small Organizations(fewer than 350 employees)

Canada Industrial Relations Board

Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal

Canadian Environmental Assessment Agency

Canadian Firearms Centre

Canadian Forces Grievance Board

Canadian Human Rights Commission

Canadian Human Rights Tribunal

Canadian International Trade Tribunal

Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board

Canadian Transportation Agency

Commission for Public Complaints against the RCMP *

Financial Consumer Agency of Canada

Hazardous Materials Information Review Commission

Indian Oil and Gas Canada

Indian Residential Schools Resolution Canada

Infrastructure Canada

International Joint Commission

International Trade Canada

Law Commission of Canada

Military Police Complaints Commission of Canada*

NAFTA Secretariat – Canadian Section

National Energy Board

National Farm Products Council

National Parole Board

Office of the Co-ordinator Status of Women Canada

Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs

Office of the Commissioner of Official Languages

Office of the Information Commissioner of Canada*

Office of the Registrar of the Supreme Court of Canada

Office of the Secretary to the Governor General

Public Service Staff Relations Board

Royal Canadian Mounted Police External Review Committee

The Correctional Investigator Canada

Transportation Appeal Tribunal of Canada

Veterans Review and Appeal Board Canada

---

* denotes organizations that were not required to report, given their recent creation or the fact that they were undergoing a staffing audit.

Medium/Large Organizations (more than 350 employees)

Agriculture and Agri-Food Canada
Atlantic Canada Opportunities Agency
Canada Border Services Agency
Canada Economic Development for Quebec Regions
Canada Grain Commission
Canada School of Public Service
Canadian Space Agency*
Canadian International Development Agency
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission
Citizenship and Immigration Canada
Correctional Service Canada
Courts Administration Services
Department of Canadian Heritage
Department of Finance Canada
Department of Justice Canada
Department of National Defence
Environment Canada
Fisheries and Oceans Canada
Foreign Affairs and International Trade Canada*
Health Canada
Human Resources Development Canada
Human Resources and Skills Development Canada
Immigration and Refugee Board
Indian and Northern Affairs Canada
Industry Canada
Library and Archives of Canada
Natural Resources Canada
Office of the Chief Electoral Officer of Canada
Office of the Superintendent of Financial Institutions Canada
Passport Canada (Reports to DM and EXT)
Privy Council Office
Public Health Agency of Canada
Public Safety and Emergency Preparedness Canada
Public Service Commission of Canada
Public Service Human Resources Management Agency of Canada
Public Works and Government Services Canada
Royal Canadian Mounted Police (Civilian Staff)
Social Development Canada
Statistics Canada
Transport Canada
Treasury Board Secretariat
Veterans Affairs Canada
Western Economic Diversification Canada

---

* denotes organizations that were not required to report, given their recent creation or the fact that they were undergoing a staffing audit.

Commission de la fonction publique du Canada

Public Service Commission of Canada

Commission de la fonction publique

Rapport annuel

2004-2005

Chapitre 2 – Surveillance

Commission de la fonction publique

Rapport annuel

2004-2005

Chapitre 2 – Surveillance

Commission de la fonction publique du Canada
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Canada

Renseignements : (613) 992-9562
Télécopieur : (613) 992-9352

Le présent rapport est également disponible sur notre site Web à l'adresse suivante :
www.psc-cfp.gc.ca

N° de catalogue : SC1-2005
ISBN 0-662-69205-5

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par la
Commission de la fonction publique du Canada, 2005

Table des matières

Résumé 3

Introduction 9

Le système de dotation actuel 15
- Introduction 16
- La compétence : valeur liée aux résultats 17
- L'impartialité : valeur liée aux résultats 21
- La représentativité : valeur liée aux résultats 25
- L'égalité d'accès : valeur liée aux processus 31
- La justice et la transparence : valeurs liées aux processus 36
- La souplesse et l'efficience : principes de gestion et de prestation des services 41

La dotation du point de vue du cadre de gestion 45
- Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation 46
- Les résultats cette année 47

État de préparation de la fonction publique en vue de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* 53
- Préparatifs en vue de la mise en œuvre de la nouvelle LEFP 54
- Évaluation de l'état de préparation des ministères et des organismes 55
- Organismes distincts 58

Activités politiques 59
- Activités politiques en vertu de la nouvelle LEFP 60

La CFP : Mise en œuvre de notre rôle de surveillance 63
- L'accent sur les vérifications 64
- L'accent sur les enquêtes et les appels 67
- Exemples d'enquêtes tenues en 2004-2005 71

Annexes 73
- Annexe 1 : Attentes à l'égard du rendement – Valeurs et principes de dotation 74
- Annexe 2 : Renseignements statistiques et glossaire 80
- Annexe 3 : Ministères et organismes qui ont produit un rapport en 2003-2004 90

Résumé

Résumé

2.1 On s'attend à ce que la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) entre pleinement en vigueur en décembre 2005. Cette nouvelle LEFP rendra le processus de dotation plus souple. En vertu de la nouvelle *Loi*, la Commission de la fonction publique (CFP) conserve le pouvoir de faire des nominations internes et externes à la fonction publique; toutefois, la *Loi* favorise la délégation de ce pouvoir aux administrateurs généraux et aux administratrices générales. Ces derniers et ces dernières à qui ce pouvoir aura été délégué pourront adapter leur système de dotation de manière à répondre aux besoins de leur organisation.

2.2 La CFP a élaboré le Cadre de nomination et une nouvelle approche à l'égard des activités politiques, en plus de publier nombre de guides et d'outils visant à aider les ministères et les organismes à s'acquitter des responsabilités qui leur sont conférées par la nouvelle *Loi*.

2.3 L'évaluation que nous faisons de la conformité des ministères et des organismes aux valeurs de dotation en 2004-2005 se fonde sur les résultats de notre travail accru en matière de surveillance.

- **Compétence** – Les gestionnaires nomment des personnes compétentes, mais la conformité doit être plus grande lorsque les exigences linguistiques ne sont pas satisfaites au moment de la nomination et que des conditions sont imposées.
- **Impartialité** – Cette année, nous n'avons trouvé aucun renseignement permettant de croire que la dotation dans la fonction publique ait été entachée de favoritisme politique; par contre, certains gestionnaires s'appuient sur un petit réseau de personnes pour trouver, attirer et promouvoir des recrues, donnant ainsi lieu à des perceptions de favoritisme personnel[1]. Les mesures de dotation ne faisant suite à aucun concours ou marquées par le manque de transparence contribuent à alimenter la perception qu'ont les fonctionnaires du favoritisme personnel.
- **Représentativité** – On se rapproche de plus en plus d'une fonction publique représentative et à l'image de la disponibilité sur le marché du travail dans trois des quatre groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi (femmes, Autochtones et personnes handicapées). Ce n'est cependant pas le cas des membres des minorités visibles. De plus, dans beaucoup de ministères et d'organismes, les plans d'équité

1 Vu que la nouvelle LEFP traite de « favoritisme personnel », cette expression est employée dans l'ensemble du rapport au lieu de « favoritisme bureaucratique ».

en matière d'emploi ne correspondent pas aux plans de ressources humaines et d'activités. Cela donne lieu à des disparités entre les différentes méthodes et lignes directrices.

- **Égalité d'accès** – Les progrès ont été lents pour ce qui est de rendre les emplois de la fonction publique accessibles à tous les Canadiens et à toutes les Canadiennes.
- **Justice et transparence** – Les membres du personnel déplorent toujours le manque de transparence et l'injustice en dotation.
- **Souplesse et efficience** – Les gestionnaires estiment qu'il faut environ 17 semaines pour doter un poste de durée indéterminée (poste permanent) par voie de concours, et 11 semaines, sans concours.

Surveillance et responsabilisation

2.4 Suivant l'accent accru que mettra la nouvelle LEFP sur la surveillance, nous utiliserons toute une gamme d'outils pour surveiller le système de dotation. Parmi ceux-ci, mentionnons les vérifications et les enquêtes, qui nous aideront à surveiller l'intégrité du processus de dotation et à assurer l'impartialité de la fonction publique.

2.5 Dans la foulée des préparatifs en vue de la nouvelle LEFP, nous présentons des observations sur la gestion de la dotation et sur les résultats en ce qui concerne le nouveau Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation de 2003-2004 et du début de 2005.

- **Gouvernance** – La grande majorité des ministères et organismes se sont dotés d'instruments de subdélégation en matière de dotation et sont à instaurer les structures de comités, les pratiques et les plans nécessaires à l'établissement des priorités et d'une orientation claire.
- **Planification** – Seulement le tiers des organisations s'appuient sur un processus de planification des ressources humaines.
- **Lignes directrices** – Moins de la moitié des organisations ont entrepris le travail d'élaboration des lignes directrices précédant la mise en œuvre de la nouvelle *Loi* ou assurent une surveillance adéquate de pratiques de dotation telles que le recours à l'emploi temporaire.
- **Communication** – Bien que les ministères et les organismes aient recours à de nombreuses méthodes pour diffuser l'information relative à la dotation, la transparence globale gagnerait à être améliorée.
- **Contrôle** – Des efforts supplémentaires devront être déployés au chapitre de l'application de la gestion des risques à la dotation, de l'utilisation de la gestion du rendement comme fondement à la prise de mesures correctives et de la gestion de l'information sur les ressources humaines.

2.6 En bref, les lacunes en matière de gestion de la dotation sont particulièrement apparentes dans les domaines de la planification, des lignes directrices et du contrôle.

État de préparation et défis

2.7 Au moment de rédiger le rapport, soit six mois avant l'échéance de décembre 2005, les préparatifs en vue de l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP ont progressé de manière positive; il reste cependant beaucoup à faire.

2.8 Les ministères et les organismes se heurtent à d'importants obstacles concernant la mise en œuvre de la nouvelle *Loi*, compte tenu surtout de la pénurie de spécialistes qualifiés que connaît la collectivité des ressources humaines et du besoin reconnu au chapitre du soutien lié aux systèmes d'information, de la formation et du changement de culture.

Activités politiques

2.9 Au cours de la dernière année, nous avons élaboré des guides, des outils et des processus qui seront mis en œuvre en décembre 2005 dans la foulée de l'adoption d'un nouveau cadre régissant les activités politiques des fonctionnaires. Ce nouveau régime stratégique et réglementaire permettra de trouver l'équilibre entre le droit des fonctionnaires de prendre part à des activités politiques et l'obligation de maintenir l'impartialité politique de la fonction publique.

Vérifications

2.10 En avril 2004, nous avons créé la Direction générale de la vérification. Depuis, le nombre de vérificateurs et de vérificatrices est passé de cinq à 23. Nous avons élaboré un plan de vérification prévoyant neuf vérifications, dont huit ont été entreprises en 2004-2005. Depuis la fin de l'exercice, trois autres vérifications ont été réalisées :

- **Vérification du Programme de la sécurité industrielle de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada :** Nous avons constaté que le sous-ministre avait établi un bon cadre de responsabilisation en gestion de la dotation. Par contre, le partenariat entre les gestionnaires du programme et les conseillers et conseillères en ressources humaines, qui auraient dû produire des résultats adéquats en matière de dotation, se sont révélés inefficaces. Résultat : des nominations qui ne respectent pas le principe du mérite, ni les valeurs de dotation définies par l'Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation. Étant donné que le sous-ministre a réagi rapidement afin de résoudre les problèmes, nous n'avons pris aucune mesure additionnelle en ce qui regarde les pouvoirs délégués.

- **Vérification de la Commission des plaintes du public contre la GRC (CPP) :** Nous avons constaté que les pratiques ne respectaient ni le principe du mérite, ni les valeurs inhérentes à la dotation. L'embauche se faisait selon des pratiques inacceptables, les gestionnaires se permettant de manipuler les processus de façon à embaucher des personnes choisies au préalable. La CPP n'a pas reçu les conseils appropriés de son fournisseur de service, en l'occurrence les responsables des ressources humaines du ministère du Solliciteur général (maintenant Sécurité publique et Protection civile Canada). Depuis juin 2004, un nouveau directeur exécutif a commencé à prendre des mesures afin d'instaurer un régime de dotation plus approprié. Néanmoins, nous avons soumis la CPP à certaines conditions concernant la délégation des pouvoirs de dotation et nous surveillerons de près l'évolution de la situation.

- **Vérification de la documentation des dossiers de dotation :** La documentation s'est améliorée depuis notre Étude thématique sur les valeurs en dotation : compétence et la justice que nous avions effectuée en 2002. La vérification a révélé que, dans l'ensemble, les dossiers renfermaient la plupart des documents exigés par la CFP. Par contre, dans le cas des nominations sans concours nous avons noté les mêmes préoccupations au sujet de la qualité de l'information. Les ministères et organismes conserveront sous la nouvelle Loi, le même défi de posséder de la documentation suffisante et appropriée afin de prouver l'application du mérite et le respect aux politiques établies par la CFP.

Enquêtes et appels (recours)

2.11 En vertu de la *Loi* actuelle, la CFP entend les appels des personnes qui n'ont pas été nommées à la suite de processus de sélection internes. Si l'appel est accueilli, nous prescrivons les mesures correctives appropriées permettant de rectifier le ou les manquements ayant eu lieu pendant le processus de sélection.

2.12 Le nombre d'appels en 2004-2005 (1 223) était sensiblement le même qu'au cours des exercices précédents. Les appels ont été accueillis dans 213 cas (17 p. 100), pour les motifs suivants :

- le jury de sélection avait mal évalué les qualifications;
- la conduite du jury de sélection était discutable (mauvaise foi, préjudice ou avantage indu);
- d'autres motifs, comme le défaut d'évaluer les qualifications et des conditions inadéquates lors de l'administration des examens.

2.13 Au cours de la même période, la CFP a reçu 695 demandes d'enquête portant sur :

- des préoccupations à propos de concours publics ou de concours internes improductifs;
- l'administration des listes d'admissibilité faisant suite à un concours;
- d'autres enjeux relatifs aux processus de sélection, comme l'examen des qualifications.

2.14 Après l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP, l'actuelle Direction générale des recours se transformera graduellement. D'une direction générale traitant des enquêtes et des centaines d'appels en dotation par année qu'elle était, elle deviendra une direction générale menant des enquêtes dans les domaines suivants :

- nominations externes; nominations internes non déléguées à l'administrateur général ou à l'administratrice générale;
- nominations internes déléguées, à la demande de l'administrateur général ou de l'administratrice générale;
- nominations possiblement entachées d'influence politique;
- processus de nomination possiblement frauduleux;
- allégations d'activités politiques inappropriées.

Introduction

Introduction

Se préparer en vue du changement

2.15 On s'attend à ce que la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), partie intégrante de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, entre pleinement en vigueur en décembre 2005. La *Loi* vise à faciliter l'embauche des bonnes personnes, là et quand on en a besoin.

2.16 La nouvelle *Loi* assouplit le processus de dotation et officialise le changement de cap initié par l'ancienne *Loi* concernant la prise de décisions fondées sur les valeurs. L'objectif consiste à instaurer un régime de dotation modernisé permettant de trouver l'équilibre entre la souplesse et la responsabilisation accrue. Un certain nombre de valeurs de dotation – dont l'impartialité, la représentativité, la justice, l'accessibilité et la transparence – figurent d'ailleurs au préambule de la *Loi*.

2.17 En vertu de la nouvelle *Loi*, la Commission de la fonction publique (CFP) conserve le pouvoir de faire des nominations internes et externes à la fonction publique. Quoique nous déléguions déjà bon nombre de pouvoirs de nomination, la *Loi* favorise une délégation accrue aux administrateurs généraux et administratrices générales et, par leur entremise, aux gestionnaires des ministères et des organismes. La nouvelle *Loi* permettra aux administrateurs généraux et administratrices générales d'adapter leur système de dotation afin de répondre aux besoins de leur organisation.

2.18 On incitera les gestionnaires à prendre plus d'initiatives et à concevoir des processus de dotation plus souples et conformes aux valeurs de dotation et à la nouvelle définition du mérite. La définition prévoit la sélection d'une personne qui ne répond pas seulement aux exigences de l'emploi, mais qui permet, en outre, de répondre aux besoins actuels et futurs de l'organisation et de la fonction publique.

2.19 Nous avons élaboré un cadre de nomination sur lequel pourront se guider les ministères et les organismes pour concevoir des systèmes de dotation qui respectent les exigences de la loi et les valeurs de dotation. Le cadre est divisé en trois parties : lignes directrices en matière de nomination, délégation des pouvoirs et responsabilisation.

2.20 Dans l'esprit de la nouvelle *Loi*, le volet « lignes directrices » n'est pas de nature normative. Il renferme plutôt des énoncés de haut niveau tenant compte des valeurs et il établit les attentes en matière de rendement sur lesquelles les gestionnaires seront évalués.

2.21 Les ententes de délégation des pouvoirs que nous conclurons avec les ministères et les organismes définiront les attentes en matière de rendement associées aux activités de dotation ainsi que les résultats à atteindre. Les ministères et les organismes nous feront rapport de ces résultats.

2.22 Plus le contrôle exercé par les organisations sur leur système de dotation grandira, plus nous mettrons l'accent sur notre responsabilité à l'égard du Parlement selon laquelle nous devons garantir que les nominations internes et externes à la fonction publique sont justes et impartiales.

2.23 Divers mécanismes de responsabilisation et d'outils de surveillance, auxquels s'ajoute le nouveau Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, nous aideront à déterminer les éléments suivants :

- est-ce que les administrateurs généraux et les administratrices générales exercent les pouvoirs qui leur sont délégués adéquatement et conformément aux valeurs de dotation?
- dans l'ensemble, le système fonctionne-t-il efficacement?

Parmi les mécanismes et les outils utilisés pour assurer le suivi des risques connus pouvant compromettre le système, mentionnons la surveillance, les vérifications et les enquêtes.

2.24 Lorsque nous détecterons des risques pouvant compromettre l'intégrité du système de nomination, nous recommanderons également des mesures correctives. S'il y a lieu, nous imposerons des sanctions, comme des conditions à l'exercice d'un pouvoir délégué ou, dans certains cas exceptionnels, le retrait complet ou partiel d'un pouvoir délégué.

2.25 Nous continuerons de faire rapport annuellement au Parlement sur le fonctionnement du système de nomination; s'il y a lieu, nous pourrons en outre présenter des rapport spéciaux au Parlement.

Une nouvelle définition du mérite

2.26 Parmi les changements importants associés à la nouvelle LEFP figure le fait que le mérite y est désormais défini, tandis que la *Loi* actuelle n'en donne aucune définition. Le mérite en est venu à être défini par les tribunaux, grâce à la jurisprudence, comme étant la personne la « plus qualifiée ». La sélection de la personne la plus qualifiée suppose un processus de nomination fort normatif s'appuyant sur le classement des candidatures et leur comparaison entre elles. En 1993, on a modifié la LEFP pour y inclure le concept du « mérite individuel » selon lequel on évalue une personne par rapport à une norme de compétence, sans la comparer avec une autre personne.

2.27 En vertu de la nouvelle *Loi*, le mérite comporte deux volets. D'abord, toutes les personnes nommées à un poste de la fonction publique doivent posséder les qualifications essentielles établies pour le travail.

2.28 Ensuite, les gestionnaires peuvent, lors de l'évaluation des candidatures, tenir compte des qualifications considérées comme un atout pour le travail à effectuer, ou qui le seront, ainsi que de toute exigence opérationnelle et de tout besoin organisationnel, actuel ou futur. Ils pourront également intégrer les besoins actuels et futurs de la fonction publique, tels que les a définis l'employeur, aux besoins de leur organisation.

2.29 La planification des ressources humaines sera au cœur de l'application de la nouvelle définition du mérite aux processus de dotation. La nouvelle définition du mérite souligne l'harmonisation concrète de la dotation et des besoins opérationnels de l'organisation. Les ministères et les gestionnaires hiérarchiques devront adopter une perspective à plus long terme au chapitre de la dotation. Ils devront accorder une place accrue à leurs besoins de ressourcement.

Impartialité politique

2.30 La nouvelle LEFP demande à la CFP d'instaurer un nouveau régime encadrant les activités politiques des fonctionnaires. L'objectif consiste à leur permettre d'exercer leur droit de prendre part à des activités politiques dans toute la mesure possible, tout en maintenant l'impartialité de la fonction publique.

2.31 Au cours de la dernière année, nous avons élaboré des guides, des outils et des processus s'inscrivant tous dans une nouvelle approche à l'égard des activités politiques. Plus précisément, nous fournirons de l'orientation aux ministères sur le droit des fonctionnaires de participer à des activités politiques, déterminerons s'il y a lieu d'accorder à une personne la permission de se porter candidate à une élection ou le congé sans solde pour ce faire, et nous ferons enquête sur les allégations de conduite irrégulière des fonctionnaires au regard des activités politiques.

Une année de préparation

2.32 En 2004-2005, la CFP, les ministères et les organismes ont dû fonctionner sous le régime actuel de dotation et la loi actuelle tout en se préparant à mettre en œuvre la nouvelle LEFP. La période de transition que nous traversons présentement se reflétera donc sur le présent chapitre. Le système de dotation y est examiné à la lumière des valeurs de dotation relevant de la *Loi* actuelle.

2.33 La nouvelle *Loi* prévoit explicitement que toutes les nominations à la fonction publique doivent être fondées sur le mérite et indépendantes de toute influence politique. Les valeurs de justice, d'accessibilité et de transparence ont été intégrées directement à la *Loi* et mises en valeur dès le préambule. Ce sont les valeurs qui ont le plus d'influence sur le processus de nomination et dont les administrateurs généraux et administratrices générales devront rendre compte.

2.34 Les valeurs se définissent ainsi :

- par **justice**, on entend que les décisions prises dans le cadre du processus de nomination le sont de façon objective et qu'elles sont exemptes de toute influence politique ou de tout favoritisme personnel;
- par **transparence**, on entend que l'information concernant les décisions liées à la dotation, les lignes directrices et les pratiques est communiquée ouvertement et de façon opportune;
- par **accessibilité**, on entend que les personnes ont une possibilité raisonnable de poser leur candidature et d'être prises en considération pour un emploi dans la fonction publique.

2.35 Les autres valeurs – compétence et représentativité – désignent les résultats attendus à l'issue des processus de dotation et sont intégrées aux diverses dispositions de la nouvelle *Loi* et au cadre de nomination.

2.36 La compétence, par exemple, se retrouve à la première partie de la nouvelle définition du mérite (la personne nommée doit posséder les qualifications essentielles établies pour le travail).

2.37 La représentativité constitue elle aussi un critère lié au mérite aux termes de la deuxième partie de la nouvelle définition (les gestionnaires doivent tenir compte des besoins actuels et futurs de leur organisation et de la fonction publique relativement à l'équité en matière d'emploi).

2.38 Les résultats attendus en vertu de la *Loi* actuelle sont les mêmes qu'en vertu de la nouvelle : une fonction publique vouée à l'excellence, impartiale, représentative et en mesure de communiquer avec les gens qu'elle dessert dans les deux langues officielles.

2.39 Le présent chapitre expose les progrès des ministères et des organismes, en date du 31 mars 2005, concernant les attentes définies dans le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation. On y fait de plus état de la mesure dans laquelle la fonction publique était, au moment de rédiger ces lignes, prête à mettre en œuvre la nouvelle *Loi*.

Le système de dotation actuel

Le système de dotation actuel

Introduction

2.40 En vertu de l'actuelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), nous évaluons le système de dotation en prenant connaissance des rapports que font les ministères et les organismes sur leur rendement par rapport aux six valeurs de dotation (compétence, impartialité, représentativité, égalité d'accès, justice et transparence) et aux deux principes de gestion et de prestation des services (souplesse et efficience)[2].

En vertu de l'actuelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique *(LEFP), nous évaluons le système de dotation en prenant connaissance des rapports que font les ministères et les organismes sur leur rendement par rapport aux six valeurs de dotation [...] et aux deux principes de gestion et de prestation des services [...].*

2.41 Des 77 ministères et organismes, 72 ont soumis un Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation[3]. Les cinq autres n'étaient pas tenus de le faire, étant donné leur mise sur pied récente ou parce que leur dotation faisait l'objet d'une vérification. Les rapports en question ont été reçus à la fin de 2004 et visaient la totalité de l'exercice 2003-2004 ainsi que l'exercice 2004-2005 jusqu'au moment de leur rédaction.

2.42 Trois organisations présentaient un rapport pour la première fois :

- le Centre des armes à feu Canada;
- le Bureau du commissaire à la magistrature fédérale;
- l'Agence des services frontaliers du Canada.

2.43 Nous nous appuyons également sur diverses sources de renseignements supplémentaires pour la rédaction de notre rapport annuel, comme le Sondage sur les nominations de la Commission de la fonction publique (CFP)[4] et des données statistiques sur l'embauche.

---

2 Voir l'annexe 1 : Attentes à l'égard du rendement – Valeurs et principes de dotation.

3 Voir l'annexe 3 : Ministères et organismes qui ont produit un rapport en 2003-2004.

4 Le Sondage sur les nominations de la CFP est un sondage périodique qui porte sur les activités de nomination et qui a lieu tous les six mois. Les réponses au sondage proviennent tant des personnes nommées que des gestionnaires ayant pris part aux mesures de dotation visées (recrutement à des postes de durée indéterminée (poste permanent), promotions à des postes de durée indéterminée (poste permanent) et passage de postes pour une période déterminée à des postes de durée indéterminée (poste permanent)).

La compétence : valeur liée aux résultats

Compétence : *Qualités qui garantissent que les fonctionnaires sont qualifiés pour exercer leurs fonctions dans la fonction publique.*

Les gestionnaires nomment des personnes compétentes à la fonction publique, qu'il s'agisse de nominations internes ou externes. Des initiatives sont actuellement en cours dans les ministères et les organismes en vue d'appuyer le recrutement continu de personnes compétentes.

Compétence

Les gestionnaires nomment des personnes compétentes à la fonction publique, qu'il s'agisse de nominations internes ou externes. Des initiatives sont actuellement en cours dans les ministères et les organismes en vue d'appuyer le recrutement continu de personnes compétentes.

La CFP et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada ont mis à jour le profil des compétences des cadres de direction, qui définit les compétences clés que doivent posséder les personnes occupant un poste dans les plus hauts rangs de la fonction publique pour que leur rendement soit efficace.

Les ministères et les organismes continuent d'utiliser les instruments d'évaluation normalisés existants et de demander de l'information et de l'expertise en évaluation pour l'élaboration d'instruments adaptés permettant une évaluation juste des compétences (voir chapitre 3 – Services : Services d'évaluation du Centre de psychologie du personnel).

Une conformité accrue aux exigences du *Décret d'exclusion sur les langues officielles dans la Fonction publique* est nécessaire, car autrement, la capacité des fonctionnaires de satisfaire aux exigences linguistiques des postes bilingues et de servir les Canadiens et Canadiennes dans la langue de leur choix est compromise.

La vérification par la CFP de la documentation des dossiers de dotation a permis de constater des faiblesses dans la documentation que conservent les ministères et les organismes relativement aux processus sans concours, et, dans certains cas, un manque d'éléments probants suffisants ou adéquats pour déterminer que la compétence a été établie.

Les efforts visant à assurer la conformité au *Décret d'exclusion sur les langues officielles dans la Fonction publique*[5] se poursuivent grâce à une surveillance plus efficace et à l'élaboration d'un nouveau *Décret*.

La vérification par la CFP de la documentation des dossiers de dotation a permis de constater des faiblesses dans la documentation que conservent les ministères et les organismes relativement aux processus sans concours, et, dans certains cas, un manque d'éléments probants suffisants ou adéquats pour déterminer que la compétence a été établie.

---

5 En vertu du *Décret d'exclusion sur les langues officielles dans la Fonction publique*, les employés et employées disposent d'une période donnée pour satisfaire aux exigences linguistiques de leur poste ou doivent être déplacés vers un poste pour lequel ils et elles sont qualifiés.

Élaboration d'une norme de qualification pour les cadres de direction (niveau EX) et d'un nouveau profil des compétences en leadership

2.44 En vertu de la LEFP actuelle, la majorité des nominations internes et externes à la fonction publique au sein du groupe de la direction font l'objet d'un examen de la CFP avant d'être approuvées par celle-ci. Aux termes de la nouvelle *Loi*, le pouvoir de nommer des cadres de direction sera délégué aux administrateurs généraux et administratrices générales; le processus centralisé visant la plupart des nominations de cadres de direction ne sera plus le seul.

Aux termes de la nouvelle Loi, le pouvoir de nommer des cadres de direction sera délégué aux administrateurs généraux et administratrices générales; le processus centralisé visant la plupart des nominations de cadres de direction ne sera plus le seul.

2.45 Les risques associés au favoritisme – réel ou apparent –, au manque d'uniformité des exigences liées aux qualifications et des processus d'évaluation de même qu'au manque possible d'expertise de la part des ministères et des organismes au chapitre du ressourcement des cadres de direction peuvent être atténués en partie grâce à une norme de qualification des cadres de direction et à une politique d'évaluation en la matière.

2.46 C'est pourquoi nous collaborons avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada à l'élaboration d'une norme de qualification qui fixera des exigences fondamentales et assurera ainsi un niveau de compétence uniforme parmi tous les cadres de direction. Nous sommes également à élaborer une politique, des guides et des outils d'évaluation permettant une évaluation valide et fiable des compétences des cadres de direction.

> Au cœur de leur démarche, la CFP et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada ont procédé à la révision de l'ancien *profil des compétences en leadership*, qui a été remplacé par les *compétences clés en leadership de la fonction publique du Canada : valeurs et éthique, réflexion stratégique, engagement et excellence en gestion (gestion par l'action, gestion des ressources humaines et gestion financière)*. Ces révisions, qui se sont fondées sur des consultations exhaustives auprès de la collectivité des administrateurs généraux et administratrices générales et des cadres de direction, de l'Association professionnelle des cadres supérieurs et de la communauté nationale des gestionnaires, ont été entérinées par le Comité des hauts fonctionnaires. Le nouveau profil définit clairement les comportements menant à un rendement efficace, et ce, pour l'éventail complet des postes du continuum du leadership (de deux niveaux sous les postes de cadre de direction aux postes d'administrateur général).

[…] nous collaborons avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada à l'élaboration d'une norme de qualification qui fixera des exigences fondamentales et assurera ainsi un niveau de compétence uniforme parmi tous les cadres de direction.

Langues officielles

2.47 La compétence en langues officielles est l'une des qualifications que doivent posséder les titulaires de postes bilingues. C'est pourquoi, pour la plupart des mesures de dotation visant à pourvoir à des postes désignés bilingues, la personne choisie doit satisfaire aux exigences linguistiques au moment de sa nomination. C'est ce qu'on appelle la dotation impérative.

2.48 En 2004-2005, les processus de dotation impérative ont représenté 84 p. 100 (20 803) des nominations à des postes bilingues[6].

2.49 Toutefois, le *Décret d'exclusion sur les langues officielles dans la Fonction publique* (le *Décret*) permet d'exempter un ou une fonctionnaire de l'obligation de satisfaire aux exigences linguistiques de son poste, en règle générale pour une période de deux ans pouvant ensuite être prolongée.

2.50 C'est ce qu'on appelle la dotation non impérative; on vise ainsi à donner accès aux postes bilingues aux Canadiens et Canadiennes unilingues. En 2004-2005, 16 p. 100 (4 080) des nominations à des postes bilingues étaient de nature non impérative[7].

2.51 Depuis 1999, de tous les fonctionnaires nommés chaque année de façon non impérative, environ 500 ne satisfont pas aux exigences linguistiques de leur poste au moment de leur nomination. En 2004-2005, cela représente près de 14 p. 100 (573) de toutes les nominations non impératives[8]. De 1999 à 2002, approximativement 65 p. 100 de ces fonctionnaires ont fini par satisfaire aux exigences[9].

2.52 La période d'exclusion peut être prolongée, sur approbation de la CFP dans le cas des cadres de direction, et de l'administrateur ou l'administratrice générale dans le cas des autres fonctionnaires. Nous pouvons également approuver certaines exclusions fondées sur des motifs humanitaires (déficience auditive, problèmes de santé ou difficultés d'apprentissage), peu importe le groupe et le niveau de la personne visée.

6 Source : dénombrement des nominations en vertu de la LEFP.

7 Source : dénombrement des nominations en vertu de la LEFP.

8 Source : dénombrement des nominations en vertu de la LEFP.

9 Source : Sondage sur les langues officielles 2004 de la CFP.

Tableau 1 : Demandes de prolongation en 2004-2005 – membres du groupe de la direction

Soumises	Approuvées	Refusées	À l'étude
67	61	2	4

Source : dossiers de la CFP sur les langues officielles

Tableau 2 : Demandes d'exclusion pour des motifs humanitaires en 2004-2005 – tous les groupes

Soumises	Approuvées	Refusées
11	9	2

Source : dossiers de la CFP sur les langues officielles

2.53 En juin 2004, nous avons sondé 80 ministères et organismes à propos de la façon dont était géré le *Décret*; nous avons alors constaté de nombreux manquements. Voici nos principales constatations :

- au total, 88 p. 100 (611) des employés et employées qui ne satisfaisaient pas aux exigences linguistiques de leur poste à la fin de la période d'exclusion n'avaient pas été déplacés vers un poste pour lequel ils et elles étaient pleinement qualifiés;
- par conséquent, le 30 juin 2004, ces fonctionnaires ne se conformaient pas au *Décret*; la prolongation de leur exclusion étant venue à échéance, ils ne répondaient pas aux exigences linguistiques de leur poste et n'avaient pas été nommés ailleurs.

Les dispositions du Décret *proposé réduiront le nombre de circonstances dans lesquelles une personne peut être exemptée de l'obligation de satisfaire aux exigences en matière de langues officielles d'un poste bilingue, sans pour autant restreindre l'accès des Canadiens et Canadiennes unilingues aux postes bilingues.*

2.54 Lorsqu'un ou une fonctionnaire ne réussit pas à satisfaire aux exigences linguistiques d'un poste bilingue à l'intérieur d'une période de deux ans ou après une quelconque prolongation, il ou elle doit être nommé à un poste pour lequel il ou elle possède toutes les compétences et dont la nature professionnelle, le niveau et le salaire sont équivalents.

2.55 Pour assurer le respect du *Décret*, nous avons demandé à la moitié des organisations interrogées de rédiger un plan d'action. Les autres n'ont pas été tenues de le faire étant donné que dans leur cas la consultation des dossiers a permis de constater que le *Décret* était respecté.

2.56 Nous avons procédé à une révision exhaustive du *Décret* et du *Règlement sur les langues officielles lors de nominations dans la Fonction publique (Règlement)* connexe afin que, dans l'ensemble, ces derniers permettent d'atteindre l'équilibre entre, d'une part, l'obligation qu'ont les titulaires de postes bilingues de satisfaire aux exigences en matière de langues officielles de leur poste et, d'autre part, l'accès des Canadiens et Canadiennes unilingues aux postes bilingues. Dans le cadre de notre révision, nous avons évalué

la mesure dans laquelle les dispositions du *Décret* et du *Règlement* connexe répondent aux exigences opérationnelles et administratives d'une fonction publique moderne qui évolue.

2.57 Les dispositions du *Décret* proposé réduiront le nombre de circonstances dans lesquelles une personne peut être exemptée de l'obligation de satisfaire aux exigences en matière de langues officielles d'un poste bilingue, sans pour autant restreindre l'accès des Canadiens et Canadiennes unilingues aux postes bilingues. Le nouveau *Décret* et son *Règlement* devraient entrer en vigueur en même temps que la nouvelle LEFP.

L'impartialité : valeur liée aux résultats

Les nominations sans concours et la dotation non transparente peuvent donner une impression de favoritisme personnel, sans pour autant que cette impression soit fondée.

La CFP et les administrateurs généraux et administratrices générales doivent porter une attention particulière aux indicateurs de risque établis et éviter les comportements pouvant être perçus comme du favoritisme personnel.

Impartialité : *Les employées et employés sont nommés et promus objectivement, sans favoritisme politique ou personnel.*

Impartialité

Cette année, nous n'avons trouvé aucune occurrence de favoritisme politique dans la dotation à la fonction publique. Les fonctionnaires disent être en mesure de faire la distinction entre un comportement entaché de favoritisme personnel et les gestes qui sont appropriés.

Les fonctionnaires estiment que, dans la mesure où elles sont respectées, les valeurs de dotation actuelles suffisent à prévenir le favoritisme personnel.

Notre travail de surveillance nous a permis de constater que certains gestionnaires s'appuient sur un petit réseau pour trouver, attirer et promouvoir des recrues. Comme ces mesures de dotation ne font suite à aucun concours et sont marquées par le manque de transparence, elles peuvent contribuer à alimenter la perception qu'ont les fonctionnaires du favoritisme personnel en dotation.

Les nominations sans concours et la dotation non transparente peuvent donner une impression de favoritisme personnel, sans pour autant que cette impression soit fondée.

La CFP et les administrateurs généraux et administratrices générales doivent porter une attention particulière aux indicateurs de risque établis et éviter les comportements pouvant être perçus comme du favoritisme personnel.

2.58 En général, la surveillance des activités de dotation dans le but de prévenir le favoritisme politique ou personnel demeure une activité ponctuelle au sein des organisations. Seules quelques-unes d'entre elles ont mis en œuvre un mécanisme rigoureux et systématique de surveillance prévoyant des rapports réguliers à la direction.

2.59 Dans le plus récent cycle du Sondage sur les nominations de la CFP, auquel ont répondu près de 750 gestionnaires d'embauche et personnes nouvellement nommées, seulement environ le tiers des personnes nommées se disaient en accord ou très en accord avec l'affirmation selon laquelle les processus de dotation de leur organisation étaient exempts de favoritisme bureaucratique (favoritisme personnel). Un autre tiers des personnes nommées se disaient en désaccord ou très en désaccord avec la même affirmation. Quant au dernier tiers des personnes nommées, elle ne se disaient ni en accord ni en désaccord, ou déclaraient qu'elles ne savaient pas.

Étude de la CFP sur le favoritisme personnel

Définition du favoritisme personnel en dotation

Pour ce qui est du processus de dotation et de recrutement à la fonction publique fédérale, le favoritisme personnel vise une mesure ou une attitude inappropriée de la part d'un ou d'une fonctionnaire qui, en utilisant ses connaissances, ses pouvoirs ou son influence, accorde un avantage indu ou un traitement préférentiel à : 1) une employée ou un employé actuel ou à 2) une candidate ou un candidat, en vue d'un emploi à la fonction publique, afin d'en tirer un gain personnel contraire au bien de l'organisation.

2.60 Les récentes vérifications de la CFP ont mis au jour des situations de favoritisme personnel dans certaines organisations (par exemple au Commissariat à la protection de la vie privée et au Programme de la sécurité industrielle de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada), ainsi que dans certains mécanismes de dotation et de recrutement (par exemple au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant). Les enquêtes que nous avons menées par suite de plaintes données ont produit des résultats semblables (par exemple dans l'un des bureaux régionaux de Santé Canada). Nos constatations ont soulevé certaines inquiétudes quant à l'étendue du favoritisme personnel dans la fonction publique fédérale.

2.61 Nous avons par conséquent décidé de mener une étude sur le favoritisme personnel. L'étude portait sur le rôle que joue le favoritisme personnel en dotation et en recrutement dans la fonction publique fédérale, et plus particulièrement sur les perceptions des fonctionnaires. Les autres secteurs de la gestion des ressources humaines n'étaient pas visés par l'étude. Notre

méthodologie comportait, entre autres, des groupes de discussion, un sondage et un examen d'un petit échantillon d'opérations de dotation.

2.62 On a alors constaté que les fonctionnaires comprenaient raisonnablement bien en quoi consiste le favoritisme personnel de même que les comportements qui y sont associés. Cela nous a d'ailleurs permis de peaufiner et de valider la définition du terme « favoritisme personnel » sur laquelle nous nous appuyions.

2.63 Les résultats du sondage associé à l'étude, mené auprès de plus de 2 500 fonctionnaires, ont révélé qu'un nombre appréciable des répondants et répondantes estimaient qu'à l'occasion il y avait eu du favoritisme personnel dans leur unité de travail.

Les fonctionnaires estiment que, dans la mesure où elles sont respectées, les valeurs de dotation actuelles suffisent à prévenir le favoritisme personnel. Ils n'appuient pas l'élaboration de nouvelles règles pouvant compromettre l'efficience. Bon nombre de fonctionnaires sont conscients que les exigences opérationnelles font qu'il faut souvent trouver l'équilibre entre les valeurs de dotation et les principes de gestion que sont l'efficience et la souplesse.

2.64 Les perceptions des répondants et répondantes au sondage étaient fortement influencées par les éléments suivants :

- conditions de travail (par exemple, les personnes travaillant dans un très gros ministère étaient plus susceptibles de percevoir l'existence de favoritisme personnel);
- expérience de la fonction publique ou du ministère (les personnes ayant trois ans d'expérience ou plus dans la fonction publique fédérale étaient plus susceptibles de percevoir du favoritisme personnel);
- niveau dans la hiérarchie de l'organisation (par exemple, les personnes qui ne sont pas gestionnaires étaient plus susceptibles de percevoir du favoritisme personnel).

2.65 Les fonctionnaires estiment que, dans la mesure où elles sont respectées, les valeurs de dotation actuelles suffisent à prévenir le favoritisme personnel. Ils n'appuient pas l'élaboration de nouvelles règles pouvant compromettre l'efficience. Bon nombre de fonctionnaires sont conscients que les exigences opérationnelles font qu'il faut souvent trouver l'équilibre entre les valeurs de dotation et les principes de gestion que sont l'efficience et la souplesse.

2.66 Certaines des activités tenues pour suspectes sont pourtant permises par la LEFP actuelle. Par exemple, pour beaucoup de répondants et répondantes, les nominations sans concours paraissent entachées de favoritisme personnel, alors que ce type de nomination est permis en vertu de la *Loi*.

2.67 L'étude définissait plusieurs indicateurs de risque associés au favoritisme personnel, dont le manque de transparence d'un processus de dotation et les nominations sans concours. Parmi les autres indicateurs tirés de notre examen des opérations de dotation, mentionnons :

- avantage indu découlant de la dernière situation d'emploi de la personne visée;

- modification des qualités requises, de la zone de sélection ou des méthodes d'évaluation en faveur d'une personne en particulier ou adaptation de ces paramètres en cours de processus de dotation;
- lien entre un membre du jury de sélection et un candidat ou une candidate rendant impossible son évaluation impartiale.

Nous nous appuierons sur ces indicateurs de risque pour orienter et guider nos activités de surveillance.

Comme ces personnes font partie du personnel politique appelé à travailler en étroite collaboration avec les ministres, le risque d'apparence d'influence politique sur leur nomination n'en est qu'accru comparativement aux autres bénéficiaires de priorité. C'est pourquoi la CFP a décidé de ne pas déléguer le pouvoir relatif à la nomination prioritaire du personnel des cabinets de ministre à des postes du groupe de la direction.

2.68 En diffusant les résultats de l'étude à grande échelle, nous faisons connaître aux sous-ministres et aux hauts fonctionnaires responsables des ressources humaines les types d'activités et de comportements comportant des risques élevés et devant faire l'objet d'une surveillance étroite. Tous les détails relatifs au favoritisme personnel se trouvent dans le rapport d'étude qui sera publié en même temps que le rapport annuel.

Favoritisme politique

2.69 Nous n'avons mis au jour aucune occurrence de favoritisme politique ayant pu entacher la dotation dans la fonction publique au cours du dernier exercice.

Droits prioritaires du personnel des cabinets de ministre

2.70 La LEFP accorde à certaines personnes travaillant dans les cabinets de ministre le droit, dans des circonstances précises, d'être nommées sans concours à des postes de la fonction publique pour lesquels elles sont qualifiées.

2.71 Comme ces personnes font partie du personnel politique appelé à travailler en étroite collaboration avec les ministres, le risque d'apparence d'influence politique sur leur nomination n'en est qu'accru comparativement aux autres bénéficiaires de priorité. C'est pourquoi la CFP a décidé de ne pas déléguer le pouvoir relatif à la nomination prioritaire du personnel des cabinets de ministre à des postes du groupe de la direction.

2.72 En 2004-2005, 35 nominations d'anciens membres des cabinets de ministre ont été effectuées, majoritairement à des postes de niveau « agent principal »; deux autres nominations ont été effectuées à des postes du groupe de la direction. Ces chiffres représentent une nette augmentation, attribuable principalement au fait que bon nombre des personnes visées ont perdu leur emploi par suite des remaniements ministériels de décembre 2003 et de juin 2004.

2.73 Compte tenu de ce surcroît d'activité, nous avons commandé une étude sur les membres des cabinets de ministre faisant leur entrée dans la fonction publique, pour la période allant de l'exercice 1993-1994 à 2003-2004.

- L'étude a révélé que, chaque année, une personne sur 10 travaillant dans un cabinet de ministre devenait fonctionnaire, et que, pour ce faire, la moitié d'entre elles se prévalaient de leur droit de priorité[10].
- Près de la moitié de ces personnes (46,5 p. 100) ont été nommées au sein du ministère dont relevait le cabinet de ministre où elles travaillaient.
- Des personnes placées au moyen d'un droit de priorité, 25,9 p. 100 ont été promues au moins une fois au cours des cinq ans suivant leur nomination initiale.

La représentativité : valeur liée aux résultats

Représentativité : *La composition de la fonction publique correspond à celle du marché du travail.*

La fonction publique continue de faire des progrès relativement à la représentation des quatre groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi. Un taux raisonnable de représentation a été atteint pour les femmes, les Autochtones et les personnes handicapées, mais les membres des minorités visibles demeurent nettement sous-représentés comparativement à leur disponibilité sur le marché du travail [. . .].

Représentativité

Les progrès se poursuivent. Cependant, la création d'une fonction publique représentative nous pose encore des défis.

Somme toute, la composition de la fonction publique correspond à la disponibilité sur le marché du travail dans trois des quatre groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi : les femmes, les personnes handicapées et les Autochtones. Ce n'est cependant pas le cas des membres des minorités visibles.

Dans quantité de ministères et d'organismes, les plans d'équité en matière d'emploi ne sont pas harmonisés aux plans de ressources humaines et d'activités, ce qui donne lieu à des disparités entre les politiques et les procédures.

La fonction publique fédérale n'a pas atteint l'objectif-repère de « un sur cinq » établi dans le plan d'action Faire place au changement du gouvernement concernant la participation des membres des minorités visibles au recrutement externe et leur entrée au groupe de la direction (niveau EX).

En vertu de la nouvelle LEFP, nous surveillerons l'usage que feront les ministères des assouplissements au chapitre de l'équité en matière d'emploi pour rendre la fonction publique représentative, la *Loi* favorisant la délégation des pouvoirs de nomination relatifs au ressourcement externe et des cadres de direction.

---

10 Au cours des 10 années sur lesquelles portait notre étude, 453 membres d'un cabinet de ministre ont fait leur entrée dans la fonction publique. De ce nombre, 256 personnes ont fait l'objet d'une nomination prioritaire en vertu de l'article 39 de la *Loi*. Les 197 autres ont fait leur entrée dans la fonction publique par divers moyens auxquels le grand public en général a accès, comme le recrutement externe (emplois temporaires, emplois étudiants, emplois pour une période déterminée ou emplois de durée indéterminée (postes permanents)) ou sont simplement retournés à leur poste après un congé.

2.74 La fonction publique continue de faire des progrès relativement à la représentation des quatre groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi. Un taux raisonnable de représentation a été atteint pour les femmes, les Autochtones et les personnes handicapées, mais les membres des minorités visibles demeurent nettement sous-représentés comparativement à leur disponibilité sur le marché du travail (tableau 3).

2.75 Qui plus est, la représentation des membres des minorités visibles ne suit pas l'augmentation de leur proportion dans la main-d'œuvre canadienne. Les ministères et les organismes devront augmenter leur taux de recrutement externe de membres des minorités visibles s'ils veulent bâtir une fonction publique représentative.

Tableau 3 : Représentation des groupes désignés aux fins d'équité en matière d'emploi dans la fonction publique fédérale[11]

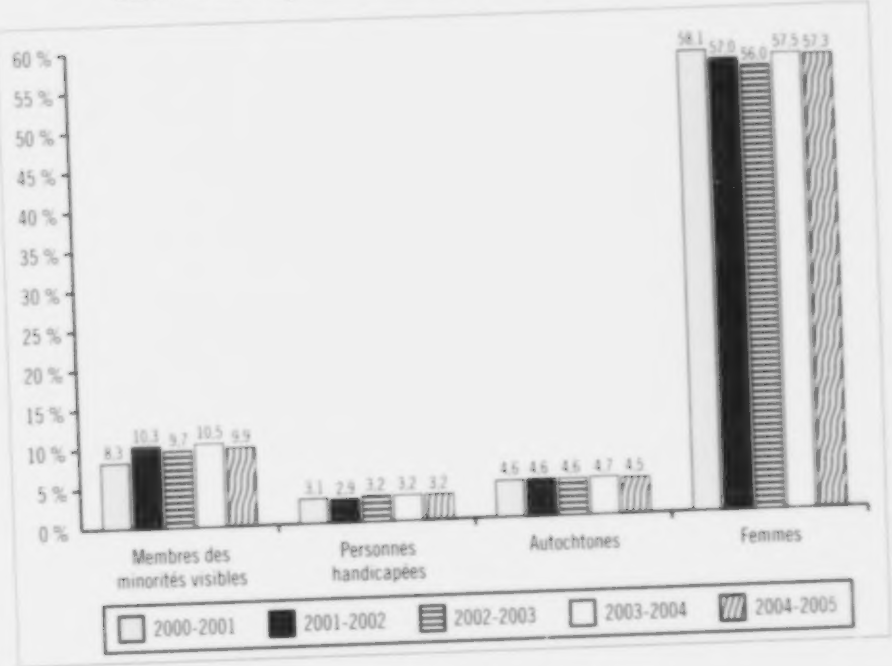
	Disponibilité dans la population active	Représentation au 31 mars 2004	Écart de représentation
Femmes	52,2 %	53,1 %	+0,9 %
Autochtones	2,5 %	4,1 %	+1,6 %
Personnes handicapées	3,6 %	5,7 %	+2,1 %
Membres des minorités visibles	10,4 %	7,8 %	- 2,6 %

2.76 Dans le rapport annuel 2003-2004, nous nous inquiétions de ce que les organisations n'avaient pas réussi à intégrer l'équité en matière d'emploi à leurs stratégies de planification et à établir des objectifs concernant les groupes désignés qui n'étaient pas adéquatement représentés. Cette inquiétude demeure.

2.77 La figure 1 illustre la tendance suivie par les nominations à la fonction publique au cours des cinq dernières années.

11 Sources : *Rapport annuel au Parlement sur l'équité en emploi dans la fonction publique fédérale 2003-2004*, représentation de la fonction publique par rapport à la disponibilité dans la population active tirée du recensement de 2001; et Enquête sur la participation et les limitations d'activités de 2001 menée par Statistique Canada.

Figure 1 : Nominations *externes*, selon l'exercice et le groupe désigné aux fins de l'équité en matière d'emploi*



* Voir l'annexe 2 : Renseignements statistiques et glossaire pour obtenir plus de détails.

Bien que depuis 2000 on ait constaté une faible augmentation du nombre de nominations de membres des minorités visibles, nous sommes encore loin de l'objectif.

2.78 Au cours de l'exercice 2004-2005, les nominations de membres des minorités visibles ont légèrement diminué, passant de 10,5 p. 100 à 9,9 p. 100. Les nominations de femmes, d'Autochtones et de personnes handicapées sont demeurées relativement stables[12].

2.79 Conséquemment à la délégation accrue des pouvoirs de nomination découlant de la nouvelle LEFP, nous guiderons les ministères et les organismes et les aiderons à élaborer leurs propres programmes d'équité en matière d'emploi et à appliquer les nouveaux assouplissements en la matière.

Faire place au changement

2.80 Le plan d'action Faire place au changement du gouvernement (2000) établissait des objectifs-repères prévoyant que une personne sur cinq (20 p. 100) faisant son entrée dans la fonction publique d'ici 2003 et dans le groupe de la direction (niveau EX) d'ici 2005 devait être issue des membres des minorités visibles. Bien que depuis 2000 on ait constaté une faible augmentation du nombre de nominations de membres des minorités visibles, nous sommes encore loin de l'objectif.

---

12 D'autres données sur les « Activités de dotation selon la modalité et groupes désignés de l'équité en emploi » peuvent être consultées à l'adresse suivante : **http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/2004/tables/index_f.htm.**

2.81 Le tableau 4 illustre la faible augmentation annuelle du nombre et du pourcentage de membres des minorités visibles qui ont fait leur entrée dans le groupe de la direction de 2000-2001 à 2003-2004. En 2004-2005, le nombre de membres des minorités visibles nommés a décru de six, même si ce nombre représentait en gros le même pourcentage des nouvelles nominations totales.

Tableau 4 : Nouvelles nominations au groupe de la direction (niveau EX)*

	Nominations de membres des minorités visibles	Pourcentage des nominations totales
2000-2001	24	6,3
2001-2002	28	5,7
2002-2003	32	6,6
2003-2004	33	8,0
2004-2005	27	8,3

* Voir l'annexe 2 : Renseignements statistiques et glossaire pour obtenir plus de détails.

2.82 Au cours de l'exercice 2003-2004, nous avons demandé à un échantillon de ministères et d'organismes s'ils disposaient de plans visant à atteindre l'objectif-repère du plan d'action Faire place au changement concernant la proportion de cadres de direction d'ici 2005. La majorité d'entre eux n'en avaient pas.

2.83 On a alors demandé à 18 ministères et organismes de présenter trois choses : un plan de dotation des cadres de direction pour l'exercice 2004-2005; la portion de leur plan d'équité en matière d'emploi portant sur les écarts de représentation des cadres de direction dans chacun des groupes désignés; les engagements qu'ils avaient pris en vue de combler ces écarts.

2.84 Le choix des 18 ministères et organismes était fondé sur les facteurs suivants :

- nombre de nominations de cadres de direction effectuées au cours des quatre dernières années;
- absence de progrès par rapport à l'objectif-repère du plan d'action Faire place au changement;
- aucun signe indiquant un redoublement des efforts au cours de l'exercice 2004-2005.

2.85 Les plans présentés par 11 des 18 organisations englobaient plus de 280 postes vacants possibles, dont huit ciblaient les membres des minorités visibles. Au total, les 18 ministères ont effectué 254 nominations au cours de l'exercice. Six d'entre elles visaient des membres des minorités visibles[13].

---

13 Source : Système de dotation intégré sur le ressourcement des cadres de direction et registre des demandes de la CFP

2.86 Après analyse des plans, nous avons informé les administrateurs généraux et administratrices générales des huit organisations qui n'en avaient pas présenté ou dont le plan n'englobait pas de poste ciblant les membres des minorités visibles, que nous allions remettre en question toutes les demandes d'approbation de mesures de dotation visant des postes de cadre de direction. Nous poursuivons notre surveillance de la mise en œuvre des engagements pris dans le cadre des plans et des différentes stratégies de dotation.

2.87 Au total, 12 ministères et organismes (dont huit faisaient partie des 18 à qui nous avons écrit en début d'exercice) collaborent avec la CFP à l'élaboration d'un processus de sélection public générique destiné aux postes de niveau EX-1 et ciblant les membres des minorités visibles.

Liste des 18 organisations

Affaires étrangères Canada*†
Agence canadienne de développement international
Agriculture et Agroalimentaire Canada**†
Bureau du Conseil privé†
Citoyenneté et Immigration Canada**
Commerce international Canada*†
Environnement Canada†
Gendarmerie royale du Canada**
Justice Canada**
Ministère de la Défense nationale**†
Ministère des Finances Canada
Pêches et Océans Canada *†
Ressources naturelles Canada*
Secrétariat du Conseil du Trésor
Service correctionnel Canada**†
Statistique Canada**
Transports Canada*†
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada**

* Des 18 organisations, seulement cinq ont soumis la totalité de l'information demandée. Les autres réponses allaient du plan partiel à une lettre indiquant qu'un plan allait éventuellement être élaboré.

** Les administrateurs généraux et administratrices générales des huit organisations ont été informés que leurs demandes de dotation visant des postes de cadre de direction seraient remises en question.

† Au total, neuf des 18 organisations collaborent avec la CFP à l'élaboration d'un processus de sélection public générique destiné aux postes de niveau EX-1 et ciblant les membres des minorités visibles.[14] Les quatre autres organisations prenant part à cette initiative sont les suivantes : Agence des services frontaliers du Canada; Ressources humaines et Développement des compétences Canada; Sécurité publique et Protection civile Canada; Développement social Canada.

14 Affaires étrangères Canada et Commerce international Canada sont considérés comme un seul et même ministère aux fins de l'élaboration du processus de sélection générique visant des postes de niveau EX-1.

Pratique digne de mention

Le Programme d'équité en emploi à l'intention du personnel de direction de la CFP a été repris par Ressources humaines et Développement des compétences Canada et par Développement social Canada dans le but de cibler les membres des minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées dans le cadre d'un processus de sélection générique visant des postes de niveau EX-1. Au total, 442 candidatures ont été reçues. Du nombre, 31 personnes ont été convoquées à l'entrevue finale, et 14 (une personne ayant déclaré appartenir à deux groupes) ont été jugées qualifiées. À ce jour, 12 personnes ont été nommées.

Le succès de cette initiative repose sur les facteurs suivants :

- l'engagement et le soutien marqués de la part de la haute direction, y compris en ce qui concerne le financement de la formation linguistique;
- le fait qu'elle s'inscrive dans un plan d'action global lié aux priorités organisationnelles;
- la stratégie de communication efficace, la participation des intervenants et intervenantes et l'affectation des ressources.

Pratique digne de mention

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a mis sur pied le Programme de perfectionnement des cadres visant les membres des minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées.

Le programme comporte six volets :

1. évaluation et sélection;
2. formation et examens linguistiques;
3. évaluation par la CFP et plan d'apprentissage permettant de répondre aux besoins de chaque personne;
4. formation en leadership destinée aux cadres de direction;
5. nomination intérimaire au niveau EX-1 pour une période pouvant atteindre 12 mois;
6. mentorat.

À l'heure actuelle, six personnes y participent.

Le programme constitue une excellente occasion pour les personnes faisant partie des groupes de relève d'acquérir l'expérience et les connaissances nécessaires pour occuper un poste de cadre de direction.

L'égalité d'accès : valeur liée aux processus

Égalité d'accès : *Des pratiques équitables favorisent l'égalité d'accès aux possibilités d'emploi à l'interne et à l'externe, sont sans obstacles systémiques et englobent tous les groupes.*

Depuis 2001, une zone nationale de sélection doit être utilisée pour tous les postes de cadre de direction auxquels le public est admissible [. . .]. Les organisations fédérales se sont conformées à la politique. La quasi-totalité des emplois de cadre de direction auxquels le public était admissible ont utilisé une zone nationale de sélection. Par contre, dans l'ensemble, peu de progrès ont été réalisés pour ce qui est de rendre les emplois de la fonction publique accessibles aux Canadiens et Canadiennes d'un océan à l'autre.

Égalité d'accès

Les progrès ont été lents pour ce qui est de rendre les emplois de la fonction publique accessibles à tous les Canadiens et à toutes les Canadiennes.

Lorsque la politique de la CFP l'exigeait, les organisations fédérales ont respecté l'utilisation de la zone nationale de sélection.

Le recrutement externe d'employés et d'employées nommés pour une durée indéterminée (postes permanents) demeure comparativement peu élevé. Par exemple, les résultats d'une étude sur les concours publics visant des postes de cadre de direction a fait ressortir un nombre limité de nominations visant des personnes de l'extérieur de la fonction publique fédérale.

Zone nationale de sélection

2.88 Le rapport annuel de l'an dernier faisait état de l'engagement que nous avions pris, en vue d'améliorer l'accès aux emplois de la fonction publique, d'adopter graduellement une zone nationale de sélection pour le recrutement de tous les postes de niveau d'agent.

2.89 Depuis 2001, une zone nationale de sélection doit être utilisée pour tous les postes de cadre de direction auxquels le public est admissible. Nous avons en outre incité les ministères à utiliser une zone nationale de sélection pour les autres postes auxquels le public est admissible, quand cela s'impose.

2.90 Les organisations fédérales se sont conformées à la politique. La quasi-totalité des emplois de cadre de direction auxquels le public était admissible ont utilisé une zone nationale de sélection. Par contre, dans l'ensemble, peu de progrès ont été réalisés pour ce qui est de rendre les emplois de la fonction publique accessibles aux Canadiens et Canadiennes d'un océan à l'autre.

2.91 En 2004-2005, environ 19 p. 100 des emplois auxquels le public était admissible ont utilisé une zone nationale de sélection. Pendant la même période, approximativement 28 p. 100 des emplois situés dans la région de la capitale nationale et auxquels le public était admissible ont utilisé une zone nationale de sélection. En 2004-2005, les emplois de niveau d'agent dans la région de la capitale nationale représentaient environ 49 p. 100 des emplois auxquels le public était admissible.

2.92 Nous procédons actuellement à l'examen de notre politique sur la zone de sélection et étudions divers moyens d'accroître le recours à la zone nationale de sélection, en mettant d'abord l'accent sur tous les emplois de niveau d'agent situés dans la région de la capitale nationale et auxquels le public est admissible de manière à faire coïncider le tout, autant que faire se peut, avec l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP. L'utilisation accrue d'une zone nationale de sélection tiendra compte des assouplissements que prévoit la nouvelle *Loi*, de même que des différentes améliorations technologiques. La CFP fera rapport de l'avancement et des répercussions de sa nouvelle politique.

Chute de l'embauche à des postes de durée indéterminée (postes permanents)

2.93 L'évolution des priorités du gouvernement et l'examen des dépenses se sont répercutés sur l'embauche externe. Les activités de dotation et d'embauche ont diminué de 11,7 p. 100 en 2004-2005, comparativement à l'exercice précédent (figure 2).

2.94 Les incertitudes se sont également répercutées sur l'embauche à des postes de durée indéterminée (postes permanents) de la fonction publique. En 2004-2005, l'embauche à des postes de durée indéterminée (postes permanents) représentait environ 9,8 p. 100 de toutes les activités d'embauche, ce qui n'a fait que poursuivre la diminution amorcée au cours des dernières années (13 p. 100 en 2002-2003, 11 p. 100 en 2003-2004).

2.95 La plupart des personnes embauchées dans la fonction publique en 2004-2005 l'ont été de façon temporaire (emplois pour une période déterminée : 24,2 p. 100[15]; emplois temporaires : 38,1 p. 100; emplois étudiants : 27,9 p. 100).

15. Pour la définition des termes « période déterminée » et « emploi temporaire », voir l'annexe 2 : Renseignements statistiques et glossaire.

2.96 En 2004-2005, seulement 26,1 p. 100 des personnes nouvellement nommées à des postes de durée indéterminée (poste permanent) provenaient du grand public. Les autres étaient déjà à l'emploi de la fonction publique (postes pour une période déterminée : 63,9 p. 100; emplois étudiants : 1,4 p. 100; emplois temporaires : 4,5 p. 100; autres organismes fédéraux : 4,1 p. 100). Voir la figure 4 : « Statut antérieur des personnes embauchées pour une durée indéterminée (postes permanents) » (chapitre 3 - Services).

2.97 Selon les ministères, les restrictions budgétaires et la lourdeur des processus de dotation actuels ont influencé leurs façons de faire en dotation. Nous prévoyons que l'instauration des assouplissements accrus que prévoit la nouvelle LEFP fera augmenter l'embauche à des postes de durée indéterminée (postes permanents).

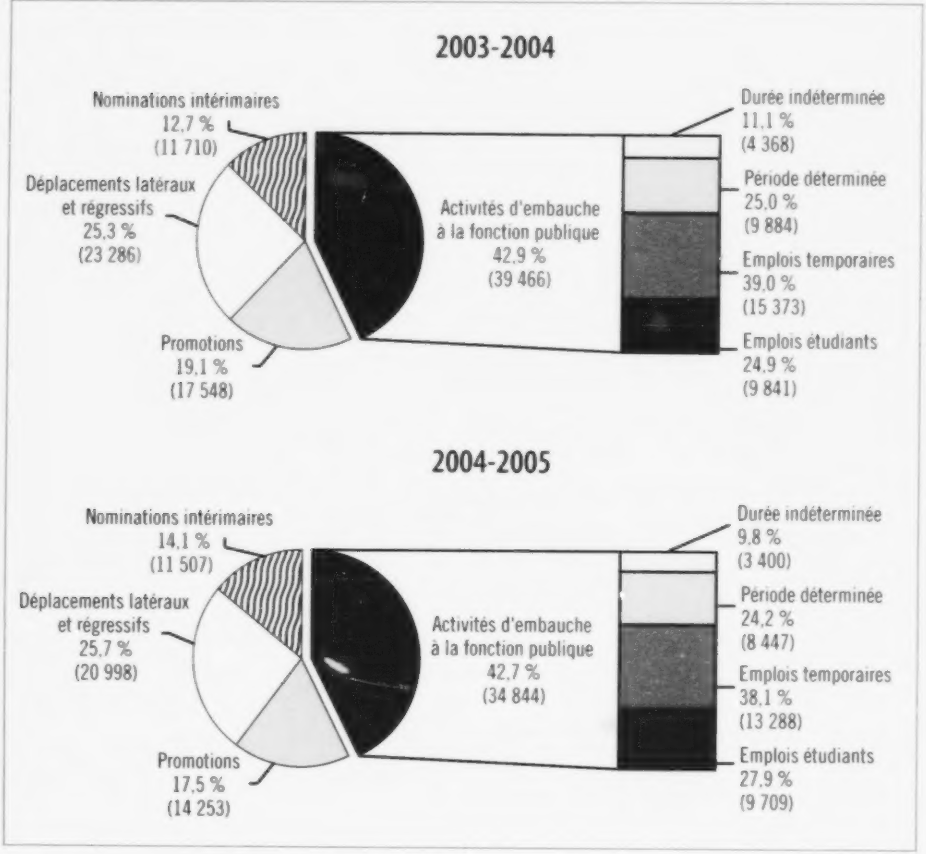
Selon les ministères, les restrictions budgétaires et la lourdeur des processus de dotation actuels ont influencé leurs façons de faire en dotation. Nous prévoyons que l'instauration des assouplissements accrus que prévoit la nouvelle LEFP fera augmenter l'embauche à des postes de durée indéterminée (postes permanents).

Pratiques dignes de mention

Le Bureau du surintendant des institutions financières embauche une proportion nettement plus élevée d'employés et employées pour une durée indéterminée (poste permanent) comparativement à l'ensemble de la fonction publique. L'embauche pour une période déterminée y a diminué substantiellement, et la grande majorité des nominations pour une période déterminée font suite à des concours.

Même situation au Ministère des Finances Canada, où l'embauche à des postes de durée indéterminée (postes permanents), par rapport à l'embauche temporaire, est plus élevée qu'ailleurs dans la fonction publique.

Figure 2 : Tendances générales en matière d'activités d'embauche et de dotation*



* Voir l'annexe 2 : Renseignements statistiques et glossaire pour obtenir plus de détails.

Agence du revenu du Canada

2.98 En vertu de la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada*, la CFP doit déterminer si les principes de dotation ayant cours à l'Agence des douanes et du revenu du Canada (maintenant appelée Agence du revenu du Canada) sont compatibles avec ceux qui régissent la dotation en vertu de la LEFP. Comme les principes et les valeurs de dotation de l'Agence sont compatibles, les personnes qui y travaillent peuvent être mutées à d'autres organisations visées par la *Loi*.

2.99 La mise en œuvre du régime de dotation de l'Agence est toujours en cours. Même si, jusqu'à maintenant, ses programmes de ressourcement ont toujours été compatibles avec les principes de dotation, l'Agence du revenu du Canada a entrepris des initiatives de grande envergure dont elle a eu du mal à évaluer les résultats. Songeons entre autres aux travaux sur les compétences, qui continuent d'évoluer au fur et à mesure que progresse la mise en œuvre du programme.

2.100 Nous comptons sur l'organisation de vérification interne et d'évaluation de l'Agence du revenu du Canada et sur ses études périodiques portant sur son programme de dotation pour compléter nos constatations. Afin d'en mesurer la qualité, nous avons examiné deux des études de l'Agence en 2004. Nous avons alors constaté que ces dernières étaient conformes aux normes professionnelles généralement reconnues et que leurs résultats étaient fiables. Nous continuerons à procéder de la sorte pour la poursuite de l'examen du programme de dotation de l'Agence.

La justice et la transparence : valeurs liées aux processus

Justice : *Des pratiques justes favorisent la prise de décisions objectives, sans favoritisme politique ou personnel et témoignent d'un juste traitement des fonctionnaires et des candidats et candidates.*

Transparence : *Franches communications avec les fonctionnaires et candidats et candidates concernant les méthodes et décisions de dotation.*

Justice et transparence

Les efforts visant à favoriser la justice et la transparence n'ont pas produit les résultats attendus.

Les organisations utilisent de multiples mécanismes, comme les intranets et les babillards, pour communiquer à leur personnel l'information sur les pratiques et les décisions relatives à la dotation.

Le nombre élevé d'employés et employés temporaires qui sont nommés à des postes de durée indéterminée (postes permanents) comporte certains risques au chapitre de la justice et de la transparence.

Les nominations intérimaires avantagent certaines personnes lorsque des concours sont organisés.

Le Système d'administration des priorités est en mesure de consigner et de traiter les déplacements découlant des réaffectations budgétaires de 2005.

La priorité des membres des Forces canadiennes a été étendue de manière à englober les personnes qui deviennent handicapées lors d'une mission de service spécial.

Le placement des bénéficiaires de priorité peut encore s'avérer long, ce qui porte à croire que les ministères n'accordent pas toujours toute l'attention voulue aux droits de priorité.

2.101 Les ministères et les organismes tentent de donner suite aux questions de transparence et de justice en s'assurant que l'information est diffusée verticalement et horizontalement, de manière à ce que les intervenants et intervenantes soient informés des pratiques et des décisions. Pour ce faire, ils ont recours à de multiples mécanismes, comme Internet et les intranets, des séances d'information, des groupes de discussion et des comités de consultation patronale-syndicale.

2.102 Leurs efforts n'ont cependant pas produit les résultats escomptés. Selon le dernier Sondage sur les nominations de la CFP, moins de personnes nommées (de 48 p. 100 à 43 p. 100) se disent d'accord avec le fait que les nominations internes sont transparentes. Qui plus est, seulement 45 p. 100 des personnes nommées estiment que ces nominations se sont déroulées de façon juste. Pour ce qui est de l'embauche externe, la moitié des personnes nommées trouvent que le processus est juste.

Selon le dernier Sondage sur les nominations de la CFP, moins de personnes nommées [. . .] se disent d'accord avec le fait que les nominations internes sont transparentes.

2.103 L'embauche temporaire est devenue une porte d'entrée importante dans la fonction publique. Une étude récente visant à évaluer la mesure dans laquelle les personnes embauchées à des emplois temporaires étaient nommées en vertu de la LEFP portait sur la totalité des personnes embauchées à des postes temporaires de 1995-1996 à 2001-2002 de même que sur leur situation d'emploi au 31 mars 2004. On y constatait que 44 p. 100 de ces personnes avaient par la suite été nommées à des postes pour une période déterminée ou de durée indéterminée (poste permanent). En moyenne, le passage d'un emploi temporaire à un emploi pour une période déterminée se faisait un an après l'embauche initiale de la personne visée.

Pratique digne de mention

Développement économique Canada pour les régions du Québec utilise un journal électronique personnalisé permettant à son personnel de poser des questions précises sur la dotation. Les réponses sont publiées dans le journal et affichées sur le site Web. L'organisation peut ainsi communiquer l'information qu'elle souhaite diffuser de manière personnalisée tout en s'assurant qu'elle est interprétée de façon uniforme.

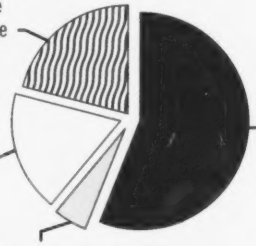
Le passage d'un emploi temporaire à un emploi pour une période déterminée et à un emploi de durée indéterminée (poste permanent) a des conséquences sur la justice et la transparence qui ne peuvent manquer de nous inquiéter[. . .]. Nous entendons assurer un suivi étroit du passage des emplois temporaires aux emplois de durée indéterminée (postes permanents).

2.104 Le passage d'un emploi temporaire à un emploi pour une période déterminée et à un emploi de durée indéterminée (poste permanent) a des conséquences sur la justice et la transparence qui ne peuvent manquer de nous inquiéter. L'intention première des emplois temporaires consiste à offrir un outil de recrutement rapide aux gestionnaires aux prises avec des besoins opérationnels immédiats et à court terme. Les emplois temporaires sont donc exclus de l'application du principe du mérite. Pendant leur période d'emploi, les personnes qui occupent ces postes acquièrent des connaissances, se trouvant ainsi avantagées lorsque sont organisés des processus fondés sur le mérite.

2.105 Nous entendons assurer un suivi étroit du passage des emplois temporaires aux emplois de durée indéterminée (postes permanents). La figure 3 montre la mesure dans laquelle les personnes embauchées à des emplois temporaires sont nommées en vertu de la LEFP.

Figure 3 : Passage d'un emploi temporaire à une nomination en vertu de la LEFP*

Dans quelle mesure les personnes embauchées à des emplois temporaires sont-elles nommées en vertu de la LEFP?



* Ces données sont fondées sur le nombre total de titulaires d'emplois temporaires embauchés du 1er avril 1995 au 31 mars 2002. Le type d'emploi a fait l'objet d'un suivi jusqu'au 31 mars 2004. Les nominations étaient considérées « subséquentes » si elles suivaient de moins d'un an la fin de la dernière nomination.

[. . .] près de la moitié des répondants et répondantes au sondage sur le favoritisme personnel considèrent les affectations intérimaires à long terme comme une preuve certaine ou probable de favoritisme personnel.

2.106 En date de mars 2005, 9 838 nominations et affectations intérimaires avaient pris fin en 2004-2005. Au total, 17 p. 100 d'entre elles ont mené à la confirmation du ou de la titulaire au même poste (comparativement à 20 p. 100 en 2003-2004). Bien que ce pourcentage puisse paraître relativement peu élevé, près de la moitié des répondants et répondantes au sondage sur le favoritisme personnel considèrent les affectations intérimaires à long terme comme un indice certain ou probable de favoritisme personnel.

2.107 Nous procéderons à une enquête plus approfondie sur les nominations intérimaires pour savoir exactement de quoi il retourne.

Droits de priorité

2.108 La LEFP et le *Règlement* prévoient que certaines personnes, dans des circonstances précises, ont le droit d'être nommées, sans concours, à un poste de la fonction publique pour lequel elles sont qualifiées. C'est à la CFP qu'incombe la responsabilité d'administrer les droits de priorité afin que les droits des bénéficiaires de priorité soient respectés et que l'évaluation que font les ministères et les organismes de ces personnes soit juste et transparente.

2.109 Le nombre de militaires handicapés ayant droit d'être nommés en priorité ne cesse d'augmenter (tableau 5). Cette situation s'explique par l'élargissement du droit en question dans le règlement et par la participation accrue du Canada dans des zones de conflit internationales.

Tableau 5 : Droits de priorité par exercice*

	2002-2003	2003-2004	2004-2005
Congé	193	179	171
Personnel des cabinets de ministre	30	68	34
Mise en disponibilité	20	24	20
Fonctionnaires excédentaires	231	567	210
Fonctionnaires qui deviennent handicapés	65	51	42
Membres des Forces canadiennes ou de la GRC qui deviennent handicapés	37	54	60
Réinstallation du conjoint ou de la conjointe de fait	277	314	360
Réintégration	82	61	61
TOTAL	935	1 318	958

* Voir l'annexe 2 : Renseignements statistiques et glossaire, pour plus de détails.

Pour s'assurer que les ministères traitent les bénéficiaires de priorité de manière juste et transparente, et dans la lignée de notre rôle accru de surveillance, nous accroitrons nos activités de contrôle du système de priorité ainsi que du rendement des différents ministères et organismes.

2.110 Le nombre de nominations de bénéficiaires de priorité a augmenté sensiblement au cours des deux derniers exercices, passant de 540 en 2002-2003 à 697 en 2004-2005. Le temps moyen de placement est demeuré stable, à près de 330 jours civils, au cours des trois derniers exercices[16].

2.111 Le nombre de droits de priorité qui sont venus à échéance avant le placement de la personne visée est revenu à un niveau plus normal (185), après avoir connu une augmentation remarquable en 2003-2004 (215). Cette augmentation était largement due à l'expiration du droit de priorité de bénéficiaires qui avaient trouvé un autre emploi, mais de niveau inférieur, et à qui on avait accordé un droit de priorité pour réintégration afin qu'ils puissent obtenir un emploi au même niveau que leur ancien niveau d'attache.

2.112 Pour s'assurer que les ministères traitent les bénéficiaires de priorité de manière juste et transparente, et dans la lignée de notre rôle accru de surveillance, nous accroîtrons nos activités de contrôle du système de priorité ainsi que du rendement des différents ministères et organismes.

16 On trouvera plus de renseignements sur l'administration des priorités à l'adresse **http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/2004/tables/index_f.htm.**

2.113 Nous créerons des points de référence pour la mesure du rendement et fournirons aux organisations des rapports informatisés conçus pour les aider à contrôler leur conformité aux droits de priorité. D'autres données seront disponibles dans les rapports à venir, données qui seront fondées sur cette structure de surveillance accrue.

Incidence de l'examen des dépenses

2.114 Dans son budget 2005, le gouvernement annonçait que son processus d'examen des dépenses allait donner lieu à des économies de près de 11 milliards de dollars au cours des cinq prochaines années grâce à l'efficience accrue des opérations gouvernementales. Cela aura vraisemblablement une incidence notable sur les effectifs de la fonction publique, même si l'ampleur réelle de ces répercussions ne pourra être déterminée qu'après un certain temps.

2.115 Nous appuierons les personnes touchées de plusieurs manières :

- en gérant le répertoire informatisé de bénéficiaires de priorité;
- en fournissant des statistiques à l'employeur, aux agents et agentes de négociation et aux ministères;
- en fournissant de l'information, des avis et de la formation aux ministères à propos de l'administration des priorités;
- en conseillant les bénéficiaires de priorité relativement à leurs droits;
- en surveillant étroitement l'usage que font les ministères et les organismes du répertoire de bénéficiaires de priorité afin de vérifier que les droits sont respectés;
- en enquêtant sur toute plainte déposée par les bénéficiaires de priorité.

2.116 Nous avons augmenté les ressources affectées à ces activités afin d'être prêts à répondre à la demande accrue.

La souplesse et l'efficience : principes de gestion et de prestation des services

Souplesse : *Les méthodes de ressourcement sont adaptées aux besoins particuliers du ministère.*

Efficience : *Les méthodes de ressourcement utilisées permettent de rentabiliser les dépenses; leur exécution est simple, rapide et efficace.*

Souplesse et efficience

Les options qui s'offrent actuellement aux gestionnaires en matière de souplesse et d'efficience ne sont pas exploitées à leur plein potentiel. De plus, la rapidité de la dotation visant des postes de durée indéterminée (postes permanents) est demeurée stable. Grâce aux assouplissements prévus par la nouvelle LEFP, on s'attend à ce que les répertoires de préqualification soient utilisés plus souvent, ce qui pourrait accélérer la rapidité de la dotation.

Les collectivités fonctionnelles ainsi que certaines grandes organisations investissent dans la planification des ressources humaines afin d'élaborer de meilleures stratégies de dotation.

Les répertoires de préqualification représentent un mécanisme de dotation efficient, tant pour les candidats et candidates que pour les gestionnaires, en ce qu'ils constituent un bassin de personnes dont la candidature a été rigoureusement évaluée à la lumière des exigences de postes semblables faisant partie du même groupe professionnel et de même niveau.

2.117 Les répertoires de préqualification représentent un mécanisme de dotation efficient, tant pour les candidats et candidates que pour les gestionnaires, en ce qu'ils constituent un bassin de personnes dont la candidature a été rigoureusement évaluée à la lumière des exigences de postes semblables faisant partie du même groupe professionnel et de même niveau.

2.118 Les critères pertinents sont définis dès le début du processus afin que les gestionnaires puissent faire leur choix parmi les personnes inscrites au répertoire. Si plusieurs personnes remplissent les critères, les gestionnaires peuvent alors choisir la personne qui répond le mieux aux exigences de l'emploi à doter (bref, la « bonne personne » pour l'emploi).

2.119 Au cours de la période visée par le présent rapport, Santé Canada s'est vu déléguer le pouvoir d'établir un répertoire de préqualification externe pour les postes de commis et un répertoire de préqualification interne pour les agents et agentes des services administratifs de niveau d'entrée. Sante Canada est le sixième ministère à se voir déléguer le pouvoir d'établir un répertoire de préqualification pour des groupes professionnels autres que celui de la direction. On pave ainsi la voie à la mise en œuvre harmonieuse de la nouvelle *Loi* en donnant à ce ministère l'occasion d'utiliser dès maintenant des approches innovatrices et créatives en matière de dotation. De plus, Santé Canada a profité de l'occasion pour réduire les pratiques

non efficientes associées à la tenue de processus de sélection distincts afin de doter des postes de même nature et à l'évaluation répétitive des mêmes candidatures. Parallèlement, on se trouve en outre à inciter les gestionnaires à utiliser la planification stratégique des ressources humaines pour définir leurs besoins de dotation.

2.120 Nous avons approuvé le recours aux répertoires de préqualification pour le groupe de la direction à Patrimoine canadien, Service correctionnel Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada, ainsi que pour la collectivité de la technologie de l'information. Nous avons également approuvé la création d'un répertoire de préqualification lié au Programme de sélection et de perfectionnement des EX de Statistique Canada. Ces répertoires de préqualification ont été approuvés compte tenu de la planification efficace des ressources humaines ayant cours dans ces organisations.

2.121 En novembre 2003, nous avons délégué à la Défense nationale le pouvoir d'établir des répertoires de préqualification; pourtant, le Ministère n'en a encore établi aucun. Après s'être vu déléguer ce pouvoir, il a pris du temps pour élaborer l'infrastructure sur laquelle pourrait s'appuyer un éventuel répertoire de préqualification et pour consulter les intervenants et intervenantes afin de déterminer les groupes professionnels qu'il valait mieux cibler. Cette démarche a été plus longue que prévu en raison de priorités internes concurrentes. Une fois le choix arrêté sur les postes du domaine de l'informatique, un gel interne de la dotation a été imposé par la suite des restrictions des dépenses décrétées par le Conseil du Trésor. En mai 2005, le Ministère a annoncé l'établissement de répertoires de préqualification pour des postes du groupe de l'approvisionnement.

2.122 Pour aider la collectivité des politiques à renouveler ses effectifs et à renforcer sa capacité d'agir, nous avons délégué à tous les ministères ayant conclu une Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation le pouvoir de nommer sans concours des personnes de l'extérieur de la fonction publique dont la candidature avait été présentée par l'entremise du programme de recrutement des leaders en politiques de la CFP (**http://www.psc-cfp.gc.ca/lhhr-lcrh/2005/05_04a_f.htm**). Les nominations doivent être fondées sur le mérite et avoir lieu uniquement si aucun bénéficiaire de priorité qualifié n'est disponible. Les ministères sont tenus de surveiller l'usage qui est fait de ce pouvoir et d'en faire rapport, en plus d'informer le personnel et leurs représentants et représentantes de telles nominations.

2.123 Nous avons délégué à Développement social Canada et à Ressources humaines et Développement des compétences Canada le pouvoir de gérer conjointement trois concours visant des postes de cadre de direction. Jusqu'au 12 décembre 2003, ces deux ministères n'en formaient qu'un seul, à savoir Développement des ressources humaines Canada. Ce pouvoir leur a été délégué afin d'aider les deux organisations maintenant distinctes

à atteindre leurs objectifs communs relatifs à l'équité en matière d'emploi visant les membres des minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées. En combinant leurs efforts, les deux ministères ont réussi à organiser un seul processus et à effectuer les nominations subséquentes à partir des listes d'admissibilité qui en ont résulté. Il a ainsi été possible d'éliminer le dédoublement des efforts qu'aurait supposé la tenue de deux processus de dotation différents.

2.124 Justice Canada s'est vu déléguer le pouvoir de recruter des techniciens et des techniciennes juridiques de l'extérieur de la fonction publique par voie de concours.

Rapidité de la dotation

2.125 La CFP continue de recueillir des données concernant la rapidité de la dotation grâce à son sondage sur les nominations. On a demandé aux gestionnaires d'estimer le temps requis pour mener à terme une mesure de dotation visant un poste de durée indéterminée (poste permanent), du déclenchement à l'entrée en fonction de la personne nommée. Cette estimation devait tenir compte du temps consacré à l'autorisation en matière de priorité, à l'évaluation des qualités, aux examens linguistiques, à l'autorisation de sécurité et aux appels.

[…] il faut calculer en moyenne 17 semaines pour doter un poste de durée indéterminée (poste permanent) par voie de concours, et 11 semaines pour doter un poste pour une période déterminée grâce à un processus sans concours.

2.126 Quatre années de données sont maintenant disponibles concernant les concours, et un an et demi pour les processus sans concours. Selon l'estimation des gestionnaires tirée du sondage, il faut calculer en moyenne 17 semaines pour doter un poste de durée indéterminée (poste permanent) par voie de concours, et 11 semaines pour doter un poste pour une période déterminée grâce à un processus sans concours[17]. La durée estimée des concours est demeurée relativement stable tout au long de la période visée par le sondage. La période visée par le sondage pour ce qui est des processus sans concours a été trop courte pour permettre une comparaison valable.

2.127 À l'heure actuelle, le sondage cible uniquement les processus de dotation visant les postes de durée indéterminée (postes permanents). Sont ainsi exclus ce qu'on peut considérer comme les processus les plus rapides (embauche à des postes pour une période déterminée, emplois temporaires, etc.). Si ces derniers avaient été pris en considération, la durée estimée des mesures de dotation aurait probablement été moindre.

---

17 Comme les données relatives à la durée de la dotation ne sont pas normalement distribuées, les « moyennes » dont il est fait mention ici sont en fait des médianes, et non les moyennes arithmétiques utilisées habituellement. En effet, la médiane, au lieu de représenter la moyenne arithmétique, correspond plutôt au milieu d'un éventail de valeurs; c'est donc à dire que, dans 50 p. 100 des cas, la dotation prend plus de temps que ce qui est estimé, alors que dans les autres 50 p. 100, elle est plus rapide. En l'occurrence, la médiane représente mieux ce qui peut être considéré comme la durée « normale » d'une mesure de dotation. Par exemple, alors que la durée de la dotation peut varier de moins d'une semaine à plus de deux ans le cas des processus sans concours, et que 90 p. 100 des processus prennent de deux à 60 semaines, dans 50 p. 100 des cas, la durée de la dotation est de moins de 11 semaines.

La dotation du point de vue du cadre de gestion

La dotation du point de vue du cadre de gestion

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation

2.128 Suivant la mise en œuvre de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), les organisations disposeront d'une latitude accrue pour adapter leurs processus de nomination de manière à ce qu'ils répondent mieux à leurs exigences actuelles et futures en matière de ressources humaines. À une telle latitude s'ajoute l'obligation qu'auront les administrateurs généraux et administratrices générales d'exercer les pouvoirs qui leur sont délégués à l'intérieur d'un certain cadre afin qu'ils et elles puissent en rendre compte à la Commission de la fonction publique (CFP).

2.129 Nous avons élaboré une série de mécanismes visant à assurer la responsabilisation des administrateurs généraux et administratrices générales. L'un d'eux est le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, qui définit les attentes associées à un système de nomination bien géré et conforme à la nouvelle *Loi* et qui précise notre rôle et nos responsabilités ainsi que ceux des organisations délégataires.

[. . .] le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, qui définit les attentes associées à un système de nomination bien géré et conforme à la nouvelle Loi *et qui précise notre rôle et nos responsabilités ainsi que ceux des organisations délégataires.*

2.130 D'autres mécanismes de surveillance, comme le contrôle et l'analyse des tendances de dotation, les vérifications et les mesures correctives faisant suite à un rendement insatisfaisant en dotation, viendront s'ajouter au cadre.

2.131 Le cadre est un complément du Cadre de responsabilisation de gestion, du Secrétariat du Conseil du Trésor et de la composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes, de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Chacun d'eux établit les attentes relatives à différents éléments de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique.

2.132 Pour la première fois cette année, dans la foulée des préparatifs en vue de la nouvelle *Loi*, nous présentons nos observations sur la gestion de la dotation et sur les résultats en la matière, du point de vue du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, ainsi que des valeurs.

2.133 Le cadre est composé de cinq éléments :

i. **Gouvernance :** processus consistant à exercer le pouvoir et à établir une structure et une administration bien définies afin d'appuyer les résultats désirés;

ii. **Planification :** dans un contexte de dotation, processus permettant de cerner les besoins actuels et futurs sur le plan des ressources humaines pour qu'une organisation atteigne ses objectifs. Pour qu'elle soit le plus efficace possible, la planification des ressources humaines doit être intégrée à la planification des activités;

iii. **Lignes directrices :** les décisions de dotation doivent d'abord et avant tout respecter la LEFP et les autres textes législatifs pertinents. Ces textes s'appuient sur des lignes directrices, y compris des règlements, afin de permettre l'application de la loi et d'assurer la qualité des nominations;

iv. **Communication :** la communication assure l'intégrité du processus de nomination si elle est transparente, facile à comprendre, opportune, accessible et si elle englobe toutes les parties intéressées;

v. **Contrôle :** processus continu de surveillance de l'information dans le but d'évaluer les progrès réels au regard des résultats prévus, de corriger les écarts et de faire rapport des résultats.

Nous [...] faisons rapport au Parlement des éléments du système de nomination que nous estimons être le plus à risque, tout en faisant un survol du système dans son ensemble. Nous faisons également part de nos commentaires aux organisations afin qu'elles puissent combler les lacunes.

2.134 Nous demandons aux ministères et aux organismes de produire chaque année un Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation dans lequel ils doivent répondre à des questions précises relevant des cinq éléments du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation.

2.135 Nous évaluons les renseignements ainsi recueillis ainsi que d'autres renseignements (provenant des vérifications, des enquêtes et des études spéciales) et faisons rapport au Parlement des éléments du système de nomination que nous estimons être le plus à risque, tout en faisant un survol du système dans son ensemble. Nous faisons également part de nos commentaires aux organisations afin qu'elles puissent combler les lacunes.

Les résultats cette année

2.136 L'évaluation que nous avons faite de l'information reçue de la part des 72 ministères et organismes ayant produit un Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation portait sur l'exercice 2003-2004 et sur la période allant jusqu'à la rédaction du présent rapport, soit jusqu'au début de 2005. L'évaluation, qui s'appuyait également sur les renseignements susmentionnés, a permis de dégager un certain nombre de constatations relatives au régime actuel de dotation et aux secteurs connexes qui sont à risque. Suit un résumé des constatations liées à chacun des éléments du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation.

Gouvernance

2.137 La grande majorité des organisations disposent d'instruments de subdélégation de la dotation. Seules quelques très petites organisations ont choisi de ne pas subdéléguer la dotation pour des considérations opérationnelles.

2.138 La formation en dotation est obligatoire dans 75 p. 100 des ministères où les pouvoirs sont subdélégués. Par contre, l'examen des cours offerts indique que les rôles et responsabilités n'y sont pas toujours abordés.

2.139 La quasi-totalité des organisations ont élaboré ou sont à élaborer les structures de comités, les pratiques et les plans nécessaires à l'établissement des priorités et d'une orientation claire. Selon nos données, les ministères et les organismes de taille moyenne sont les plus susceptibles de ne pas disposer des structures adéquates permettant à la haute direction et aux autres intervenants et intervenantes de discuter des questions de dotation.

[...] seulement 36 p. 100 des organisations disposent d'un plan ou d'un processus de planification des ressources humaines. Et seulement 25 p. 100 des organisations évaluent leur rendement réel en matière de dotation par rapport à leurs plans de dotation. Les ministères plus petits sont ceux qui ont réalisé les meilleurs progrès à ce sujet.

Pratique digne de mention

Le Plan de transition vers la modernisation des ressources humaines de Pêches et des Océans Canada établit un modèle de gouvernance et porte expressément sur la question de la planification de la dotation et des ressources humaines. Il traite également de la collaboration patronale-syndicale, de la classification, des relations de travail, de l'apprentissage, etc.

Planification

2.140 La modernisation réussie de la fonction publique repose en grande partie sur une bonne planification des ressources humaines et la mise en œuvre des plans qui s'y rattachent. Depuis plusieurs années, nous rappelons aux ministères et aux organismes l'importance de la planification intégrée des ressources humaines et des activités.

2.141 Les progrès à cet égard ont été lents en 2004-2005. En effet, seulement 36 p. 100 des organisations disposent d'un plan ou d'un processus de planification des ressources humaines. Et seulement 25 p. 100 des organisations évaluent leur rendement réel en matière de dotation par rapport à leurs plans de dotation. Les ministères plus petits sont ceux qui ont réalisé les meilleurs progrès à ce sujet.

2.142 L'inaction, des grands ministères en particulier, est préoccupante. Toutefois, la très grande majorité des organisations (85 p. 100) ont rapporté disposer de plans visant à intégrer la planification des ressources humaines à celle des activités. Elles ont de plus l'intention de mettre en place des processus servant à déterminer leurs besoins actuels et futurs, en vue de la mise en œuvre de la nouvelle Loi prévue en décembre 2005.

Lignes directrices

2.143 Depuis quelques années, nous observons la tendance à la réduction de l'embauche à des postes de durée indéterminée (postes permanents) et à l'augmentation de la dotation temporaire, dont font partie les emplois temporaires, l'embauche pour une période déterminée et les nominations intérimaires. Une telle tendance peut se répercuter sur l'accessibilité et la justice, en ce que bon nombre des personnes ainsi embauchées sont susceptibles d'être nommées ultérieurement pour une durée indéterminée (poste permanent) et que l'expérience qu'elles acquièrent de cette manière les avantage comparativement aux autres candidats et candidates éventuels.

2.144 Le recours à des emplois occasionnels est un frein pour les personnes qui cherchent à travailler à la fonction publique et qui souhaitent y trouver des emplois permanents et non de courte durée.

2.145 Bien que nous ayons été en mesure d'obtenir les principaux chiffres relatifs aux emplois temporaires, à l'embauche pour une période déterminée et aux nominations intérimaires, lorsque nous avons demandé aux ministères de nous fournir des données sur l'usage qu'ils font de ces processus de nomination et sur les pratiques qui, dans leur organisation, visent à atténuer les risques qui s'y rattachent, la qualité de l'information obtenue était inégale. Étaient également absents les différents mécanismes permettant de prendre connaissance des politiques organisationnelles connexes en matière de dotation.

2.146 Certaines organisations ont mis en œuvre des lignes directrices afin d'aider les gestionnaires à prendre des décisions éclairées à propos de l'embauche à des emplois temporaires, de la gestion des nominations intérimaires et de l'embauche de parents.

Pratique digne de mention

L'Office des transports du Canada a instauré des processus visant à réduire au minimum le nombre de nominations intérimaires à long terme en rendant obligatoire l'approbation des intérims de plus de six mois par des supérieurs ou supérieures et en remplaçant les affectations intérimaires à long terme par l'embauche à des postes de durée indéterminée (postes permanents). L'Office a régularisé 60 p. 100 de ses intérims à long terme en une année en organisant des concours dont l'issue était des nominations de durée indéterminée (postes permanents).

Communication

2.147 Cette année, la CFP s'est concentrée sur l'accès à l'information sur la dotation. Les méthodes utilisées par les ministères et les organismes pour communiquer l'information sur la dotation à leurs intervenants et intervenantes ont été multiples. Parmi les plus répandues figurent Publiservice, les intranets, le courriel, les bulletins et les babillards. Plus de 75 p. 100 des organisations utilisent leur propre intranet pour diffuser l'information sur la dotation auprès de leur personnel.

Pratique digne de mention

Pêches et Océans Canada a adopté une approche proactive des communications. Des rapports d'état sur la modernisation des ressources humaines sont diffusés régulièrement par le sous-ministre adjoint des Ressources humaines, et un Plan de transition vers la modernisation des ressources humaines a été préparé par le directeur général des Stratégies et Programmes de ressources humaines. Le directeur général ou la coordonnatrice ministérielle pour la modernisation des ressources humaines ont également visité les régions afin de faire le point avec le personnel et les gestionnaires au sujet de la modernisation à Pêches et Océans Canada.

Contrôle

2.148 La quasi-totalité des organisations pourraient encore améliorer sensiblement leurs façons de faire en matière d'activités de contrôle. La grande majorité des ministères et des organismes ont élaboré ou sont à élaborer des mécanismes de contrôle permettant de recueillir et de tenir à jour l'information sur la gestion des ressources humaines en plus de surveiller les pratiques ayant cours. Ils commencent également à s'appuyer sur l'information en matière de rendement pour prendre des mesures correctives et faire rapport des résultats en dotation.

2.149 Certaines faiblesses demeurent cependant :

- les processus permettant d'assurer la fiabilité et l'uniformité des données sur les ressources humaines sont limités;
- les fonds visant à soutenir l'élaboration ou l'amélioration des systèmes d'information sur les ressources humaines sont insuffisants;
- l'application de la gestion des risques liés à la dotation est inégale;
- moins du tiers des organisations se fondent sur l'information sur le rendement en dotation pour prendre des mesures correctives opportunes et permanentes.

2.150 **Évaluation globale :** Certaines faiblesses ressortent de l'examen de la gestion de la dotation, en particulier dans les domaines des lignes directrices, de la planification et du contrôle.

Certaines faiblesses ressortent de l'examen de la gestion de la dotation, en particulier dans les domaines des lignes directrices, de la planification et du contrôle.

Pratiques dignes de mention

Le Programme de suivi de la dotation de l'Office des transports du Canada prévoit un examen exhaustif de toutes les facettes de la dotation à partir d'une évaluation des risques permettant de définir les secteurs de l'Office présentant des risques faibles, moyens ou élevés.

Pêches et Océans Canada a instauré un processus de surveillance active fondé sur la définition des risques. L'objectif du processus consiste à définir les réussites et les sources de préoccupation au chapitre de la dotation et à prendre les mesures correctives qui s'imposent, le cas échéant. La première année, on s'est surtout attardé au favoritisme personnel. Les résultats ont été présentés à la haute direction, et des mesures correctives ont été mises en œuvre. Pêches et Océans Canada compte entreprendre un nouvel exercice de surveillance en 2005, portant cette fois sur les concours publics et certaines des autres valeurs de dotation. La haute direction a pris un engagement clair et demandé à l'unité des ressources humaines de faire le point deux fois par année.

État de préparation de la fonction publique en vue de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

État de préparation de la fonction publique en vue de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

Résumé

Au moment de rédiger ces lignes, soit six mois avant l'échéance de décembre 2005, les préparatifs en vue de l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) ont progressé de manière positive. Il y a cependant encore beaucoup à faire. La transition vers la nouvelle approche en dotation devra se traduire par la concertation des efforts de tous les intervenants et intervenantes.

Selon notre évaluation préliminaire de l'état de préparation des ministères et des organismes en vue de la mise en œuvre de la nouvelle LEFP, des efforts accrus devront être déployés dans les domaines de la planification des ressources humaines, de l'élaboration des politiques et de la gestion de l'information sur les ressources humaines. L'évaluation révèle également la nécessité d'augmenter le nombre de spécialistes qualifiés dans la collectivité des ressources humaines ainsi que d'accroître le soutien en matière de systèmes informatiques, la formation et le changement culturel.

Nous unissons nos efforts à ceux de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et de l'École de la fonction publique du Canada afin de surmonter ces difficultés et de renforcer l'expertise en dotation de l'ensemble de la fonction publique fédérale. En dernière analyse, il n'en demeurera pas moins qu'un système de dotation moderne ne pourra fonctionner que si l'on obtient l'engagement de toutes les parties, y compris celui des ministères et des organismes.

Préparatifs en vue de la mise en œuvre de la nouvelle LEFP

2.151 Pour l'élaboration du nouveau cadre de nomination, nous avons consulté les ministères et les organismes, la collectivité des ressources humaines et les agents et agentes de négociation. Trois grands exercices de consultation ont eu lieu en juin, septembre et novembre 2004. La rétroaction ainsi obtenue a permis d'adapter sensiblement le cadre que la Commission a approuvé le 11 mars 2005.

2.152 En avril 2005, la CFP a entrepris de faire adopter le nouveau Cadre de nomination auprès des ministères et des organismes grâce à une stratégie de mise en œuvre en trois étapes. La première partie de la stratégie porte sur les exigences en matière d'apprentissage. Nous collaborons avec l'École de la fonction publique du Canada à l'élaboration de cours sur le Cadre de nomination destinés aux gestionnaires et aux spécialistes de la dotation. Nous sommes en outre à élaborer un examen visant à valider les connaissances des spécialistes de la dotation relativement à l'éventail complet des éléments du cadre.

2.153 En vertu de la deuxième partie de la stratégie, nous offrirons aux ministères et aux organismes une série de guides sur lesquels ils pourront s'appuyer pour élaborer des approches de dotation adaptées à leurs besoins. De plus, nous conclurons de nouvelles ententes avec les administrateurs généraux et les administratrices générales, ententes qui prendront la forme d'un instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination. En décembre 2005, la nouvelle approche à l'égard des activités politiques sera mise sur pied.

2.154 La troisième partie de la stratégie consistera en un certain nombre d'initiatives de soutien à l'intention des ministères et des organismes. Nous répondrons également aux demandes de présentation des ministères, donnerons régulièrement des séances d'information sur des éléments particuliers du cadre de nomination et mettrons sur pied un centre de soutien qui pourra répondre aux demandes d'interprétation et de conseils, qu'il s'agisse de demandes reçues par téléphone ou par courriel.

Évaluation de l'état de préparation des ministères et des organismes

2.155 La CFP et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada ont défini les critères qui serviront à déterminer la mesure dans laquelle les ministères et les organismes sont prêts pour l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP prévue en décembre 2005.

2.156 Même si on s'entend généralement pour dire que la gamme complète des avantages découlant de la nouvelle LEFP devront se traduire par une concertation à long terme des efforts de l'ensemble de la fonction publique, on estime que les ministères et organismes devront satisfaire à plusieurs exigences essentielles pour que la LEFP entre en vigueur, notamment :

- les Instruments de délégation et de responsabilisation en matière de nomination de la CFP devront être opérationnels;

- les ministères et les organismes devront approuver les politiques de nomination exigées par la CFP (zone de sélection, révocation et mesures correctives, critères liés aux processus non annoncés);
- les ministères et les organismes devront être en mesure de réaliser leurs activités de dotation selon les exigences relatives à la nouvelle *Loi* et aux nouvelles lignes directrices, qui comprennent plusieurs éléments : établir et appliquer les nouveaux critères liés au mérite et appliquer la politique sur le choix du processus de nomination, qui devra être fondé, dans toute la mesure du possible, sur les plans de ressources humaines; fournir aux candidats et candidates la possibilité de prendre part à la discussion informelle; mener des enquêtes sur les processus internes, et révoquer au besoin les nominations qui doivent l'être et prendre les mesures correctives qui s'imposent;
- les ministères et les organismes devront désigner une personne-ressource pour les questions et les demandes de renseignements portant sur les activités politiques;
- tous les membres du personnel devront être informés des changements à la *Loi*, des approches de dotation de l'organisation et de la manière dont ils pourront participer aux activités de dotation et de recours, y compris l'information sur le Tribunal de la dotation de la fonction publique;
- les gestionnaires subdélégataires et les spécialistes des ressources humaines devront suivre des cours de formation sur le nouveau régime de dotation;
- les gestionnaires subdélégataires devront avoir accès à des spécialistes des ressources humaines dont l'expertise relative au Cadre de nomination aura été attestée par la CFP;
- des mécanismes devront être mis en œuvre afin de recueillir, de tenir à jour et de surveiller l'information obligatoire sur la dotation à l'usage des ministères et des organismes, de même que de faire rapport à ce propos et de répondre aux exigences des organismes centraux en matière de rapports.

2.157 Les progrès réalisés par les ministères et les organismes concernant ces exigences essentielles seront évalués à l'automne 2005, soit avant l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi*.

2.158 En se fondant sur le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, nous avons procédé à une évaluation préliminaire de la mesure dans laquelle les ministères et les organismes étaient prêts. Comme nous l'avons indiqué plus haut, le cadre vise à déterminer si les administrateurs généraux et les administratrices générales s'appuient sur les éléments adéquats en matière de gouvernance, de planification, de lignes directrices, de communication et de contrôle pour contribuer à la saine gestion du système de nomination.

2.159 L'objectif de la première évaluation consistait à avoir une idée de ce que les ministères et les organismes avaient déjà réalisé et de ce qu'ils entendaient faire. Notre examen a fait ressortir trois éléments qui ont particulièrement attiré notre attention :

- un nombre limité de plans ou de processus de ressources humaines ont été instaurés;
- moins de la moitié des organisations ont entrepris le travail d'élaboration des lignes directrices précédant la mise en œuvre de la nouvelle *Loi*;
- des efforts supplémentaires devront être déployés en matière de contrôle, en particulier au chapitre de la surveillance accrue, de l'application de la gestion des risques liés à la dotation et de l'utilisation de la gestion du rendement comme fondement à la prise de mesures correctives.

2.160 L'évaluation a également permis aux ministères et aux organismes de prendre conscience des difficultés qui les attendent. Songeons entre autres à la pénurie de spécialistes qualifiés que connaît la collectivité des ressources humaines.

2.161 Divers systèmes de gestion des ressources humaines sont actuellement utilisés dans la fonction publique. Aussi est-il difficile de mettre en commun des renseignements constants aux fins de la planification et de satisfaire aux nouvelles exigences en matière d'information, de surveillance et de rapports se rapportant à la dotation que prévoit la nouvelle *Loi*.

2.162 Le changement de culture que suppose l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi* constitue un défi non négligeable. La CFP et les organismes centraux, de par le rôle clé qu'ils joueront dans la gestion des ressources humaines, offrent tout le soutien et l'orientation possibles en vue de favoriser un changement de culture de grande envergure et d'assurer le succès de la transition vers le nouveau régime de dotation.

Organismes distincts

2.163 En vertu de la LEFP actuelle, la CFP joue un rôle très limité à l'endroit des organismes distincts (figurant à l'annexe V de la *Loi sur la gestion des finances publiques*). Ils sont des employeurs distincts faisant partie de la fonction publique élargie et ont généralement leur propre système de dotation.

2.164 La relation entre la CFP et les organismes distincts ne sera plus la même après la mise en œuvre de la nouvelle *Loi*, qui rend possible la mutation de personnes travaillant dans un organisme distinct à un organisme faisant partie du noyau même de la fonction publique, si la CFP détermine que le système de dotation de l'organisme de départ est compatible avec la nouvelle *Loi*.

2.165 Nous étudions les répercussions de ce changement, en collaboration avec les organismes distincts et l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, qui est responsable des politiques relatives aux mutations.

Activités politiques

Activités politiques

2.166 Aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) actuelle, il est interdit à tout fonctionnaire de se porter candidat à une élection fédérale, provinciale ou territoriale. Par contre, la LEFP prévoit que la Commission de la fonction publique (CFP) peut accorder un congé non payé à un fonctionnaire désireux de se porter candidat ou d'être choisi comme candidat à une élection.

2.167 La CFP peut accorder le congé demandé « si elle estime que la candidature du fonctionnaire ne nuira pas par la suite à son efficacité, pour la fonction publique, dans le poste qu'il occupe alors. » (paragraphe 33(3))

2.168 Pour déterminer si la capacité d'une personne d'exécuter ses tâches en toute impartialité politique sera compromise ou aura l'apparence d'être compromise, nous tenons compte de la nature de l'élection (fédérale, provinciale ou territoriale), de la nature des tâches de la personne visée et du degré de visibilité dont le poste fait l'objet.

2.169 Au cours de l'exercice 2004-2005, une élection fédérale et une élection provinciale ont eu lieu (en Alberta). Aucune demande de congé n'a été présentée pour l'élection provinciale. Pour ce qui est de l'élection fédérale, la CFP a reçu 18 demandes de congé non payé de personnes souhaitant se porter candidates; 15 ont été approuvées et trois ont été refusées.

En 2005-2006, nous instaurerons un nouveau régime stratégique et réglementaire qui permettra d'atteindre l'équilibre entre le droit des fonctionnaires de prendre part à des activités politiques et l'obligation de maintenir l'impartialité politique de la fonction publique.

Activités politiques en vertu de la nouvelle LEFP

2.170 Notre rôle en vertu de la *Loi* actuelle se limite à la candidature aux élections. La nouvelle LEFP, quant à elle, établit de nouvelles règles régissant les activités politiques des fonctionnaires et élargit notre rôle en la matière.

2.171 En 2005-2006, nous instaurerons un nouveau régime stratégique et réglementaire qui permettra d'atteindre l'équilibre entre le droit des fonctionnaires de prendre part à des activités politiques et l'obligation de maintenir l'impartialité politique de la fonction publique. Ce régime s'appuiera sur la recherche et les consultations exhaustives qui ont été réalisées auprès de spécialistes, des ministères et des organismes, des syndicats et des conseils fédéraux au cours de la dernière année.

2.172 Nous préparerons des lignes directrices afin d'aider les membres du personnel à prendre des décisions éclairées concernant leur participation aux activités politiques de nature générale (de l'installation de placards à la participation à la campagne à titre de directeur ou directrice). Nous leur fournirons également de l'orientation, grâce aux règlements et aux lignes directrices, relativement aux permissions et aux congés sans solde accordés aux fonctionnaires désireux d'être choisis comme candidats à une élection fédérale, provinciale, territoriale ou municipale.

2.173 Nous établirons un processus qui régira les enquêtes portant sur les allégations selon lesquelles des fonctionnaires n'auraient pas respecté les dispositions législatives en matière d'activités politiques. Ce processus définira clairement le délai à l'intérieur duquel de telles allégations devront être faites, les critères qui permettront de déterminer si la CFP fera enquête ou non à propos d'une allégation ainsi que les exigences liées à la communication de l'information pertinente aux parties concernées.

La CFP : Mise en œuvre de notre rôle de surveillance

La CFP : Mise en œuvre de notre rôle de surveillance

2.174 La nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) insiste davantage sur la surveillance et sur la responsabilité qui nous incombe envers le Parlement de protéger l'intégrité des nominations de la fonction publique. Nous utiliserons toute une gamme d'outils pour surveiller le système de nomination.

2.175 Nous fournirons de la rétroaction aux ministères et aux organismes. Dans les cas où des risques pour l'intégrité du système seront découverts, nous pourrons faire des recommandations et intervenir au besoin. Nous envisagerons en outre la possibilité d'imposer des sanctions aux organisations, comme des conditions à la délégation ou le retrait pur et simple du pouvoir délégué.

2.176 Nous continuerons de faire rapport annuellement au Parlement sur l'intégrité du système de nomination et lui soumettrons au besoin des rapports spéciaux sur des questions urgentes ou importantes.

Nous entendons faire un usage accru des vérifications, qui [. . .] Les vérifications porteront surtout sur des questions intéressant l'ensemble de la fonction publique de même que sur les activités de dotation de ministères ou d'organismes en particulier.

L'accent sur les vérifications

2.177 Nous entendons faire un usage accru des vérifications, qui seront réalisées en temps opportun et de manière objective et rentable, conformément aux politiques sur la vérification. Les vérifications porteront surtout sur des questions intéressant l'ensemble de la fonction publique de même que sur les activités de dotation de ministères ou d'organismes en particulier.

2.178 En avril 2004, nous avons mis sur pied la Direction générale de la vérification. Depuis, le nombre de vérificateurs et de vérificatrices est passé de cinq à 23.

2.179 En 2004-2005, nous avons élaboré un plan prévoyant neuf vérifications. Le choix des vérifications est fondé sur un processus d'évaluation des risques, qui s'appuyait quant à lui sur des renseignements provenant de l'intérieur et de l'extérieur de la Commission de la fonction publique (CFP). Selon ce plan, les vérifications prévues porteraient sur des ministères et des organismes de tailles différentes et dont les mandats varient, des organisations régionales et des questions de dotation d'envergure pangouvernementale. La liste complète des vérifications actuellement en cours est affichée sur le site Web de la CFP (**http://www.psc-cfp.gc.ca/audit-verif/index_f.htm**), tout comme les rapports des vérifications terminées.

Nous avons décidé de maintenir les conditions visant les pouvoirs de dotation délégués au Commissariat et poursuivrons nos activités de suivi jusqu'à ce que nous soyons convaincus qu'il dispose de la capacité de gestion et de la fonction de ressources humaines nécessaires.

2.180 Au total, huit des neuf vérifications prévues ont été lancées en 2004-2005, et deux avaient été menées à terme à la fin de l'exercice (soit le suivi de la vérification de la dotation du Commissariat à la protection de la vie privée et la vérification de la Commission d'examen des plaintes du public concernant la police militaire). Une vérification a été différée en raison d'une réorganisation importante du ministère.

2.181 La vérification de suivi en octobre 2004 a permis de constater que le Commissariat à la protection de la vie privée avait réalisé certains progrès pour ce qui est de donner suite aux constatations et aux recommandations de la première vérification tenue en 2003, par exemple en ce qui a trait à la formation sur la dotation fondée sur les valeurs à l'intention de tous ses gestionnaires. Par contre, le Commissariat n'avait pas encore entièrement mis en œuvre ni communiqué sa stratégie de dotation, et n'avait pas non plus instauré de système de contrôle et de rapports. Nous avons décidé de maintenir les conditions visant les pouvoirs de dotation délégués au Commissariat et poursuivrons nos activités de suivi jusqu'à ce que nous soyons convaincus qu'il dispose de la capacité de gestion et de la fonction de ressources humaines nécessaires.

La vérification de la Commission d'examen des plaintes du public concernant la police militaire a permis de mettre au jour des problèmes de dotation [. . .] Suivant ces constatations, nous avons retiré le pouvoir délégué de nomination des cadres de direction et avons restreint les autres pouvoirs de dotation délégués.

2.182 La vérification de la Commission d'examen des plaintes du public concernant la police militaire a permis de mettre au jour les problèmes de dotation suivants :

- activités de dotation allant à l'encontre de la stratégie de dotation;
- documentation inadéquate ne permettant pas de démontrer que les transactions de dotation respectaient le mérite et les valeurs de dotation;
- surveillance et analyse déficientes des activités de dotation;
- lacunes graves concernant l'application des politiques et des pratiques de dotation;
- formation inadéquate des gestionnaires à qui les pouvoirs de dotation sont subdélégués;
- absence d'analyse critique de la part des spécialistes des ressources humaines lorsque des gestionnaires proposent des mesures de dotation qui vont à l'encontre des politiques ou des valeurs de dotation de la fonction publique.

2.183 Suivant ces constatations, nous avons retiré le pouvoir délégué de nomination des cadres de direction et avons restreint les autres pouvoirs de dotation délégués.

2.184 Depuis la fin de l'exercice, nous avons mené à bien trois autres vérifications : la vérification du Programme de la sécurité industrielle de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, la vérification de la Commission des plaintes du public contre la GRC et la vérification de la documentation des dossiers de dotation. Les points saillants de ces trois vérifications suivent ci-après. Chacune d'elles sera publiée séparément en même temps que le présent rapport annuel.

2.185 **Vérification du Programme de la sécurité industrielle de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada :** Nous avons constaté que le sous-ministre avait établi un bon cadre de responsabilisation en gestion de la dotation. Par contre, le partenariat entre les gestionnaires du programme et les conseillers et conseillères en ressources humaines, qui auraient dû produire des résultats adéquats en matière de dotation, se sont révélés inefficaces. Résultat : des nominations qui ne respectent pas le principe du mérite, ni les valeurs de dotation définies par l'Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation. Étant donné que le sous-ministre a réagi rapidement afin de résoudre les problèmes, nous n'avons pris aucune mesure additionnelle en ce qui regarde les pouvoirs délégués.

[. . .] nous avons soumis la CPP à certaines conditions concernant la délégation des pouvoirs de dotation et nous surveillerons de près l'évolution de la situation.

2.186 **Vérification de la Commission des plaintes du public contre la GRC (CPP) :** Nous avons constaté que les pratiques ne respectaient ni le principe du mérite, ni les valeurs inhérentes à la dotation. L'embauche se faisait selon des pratiques inacceptables, les gestionnaires se permettant de manipuler les processus de façon à embaucher des personnes choisies au préalable. La CPP n'a pas reçu les conseils appropriés de son fournisseur de service, en l'occurrence les responsables des ressources humaines du ministère du Soliciteur général (maintenant Sécurité publique et Protection civile Canada). Depuis juin 2004, un nouveau directeur exécutif a commencé à prendre des mesures afin d'instaurer un régime de dotation plus approprié. Néanmoins, nous avons soumis la CPP à certaines conditions concernant la délégation des pouvoirs de dotation et nous surveillerons de près l'évolution de la situation.

Les ministères et les organismes conserveront en vertu de la nouvelle Loi, *le même défi de posséder de la documentation suffisante et appropriée afin de prouver l'application du mérite et le respect aux politiques établies par la CFP.*

2.187 **Vérification de la documentation des dossiers de dotation :** La documentation s'est améliorée depuis notre Étude thématique sur les valeurs en dotation : compétence et la justice que nous avions effectuée en 2002. La vérification a révélé que, dans l'ensemble, les dossiers renfermaient la plupart des documents exigés par la CFP. Par contre, dans le cas des nominations sans concours nous avons noté les mêmes préoccupations au sujet de la qualité de l'information. Les ministères et les organismes conserveront en vertu de la nouvelle Loi, le même défi de posséder de la documentation suffisante et appropriée afin de prouver l'application du mérite et le respect aux politiques établies par la CFP.

2.188 Nous avons également procédé à la vérification de trois opérations particulières ayant eu lieu dans deux ministères, à la suite de lettres dans lesquelles on soulevait des allégations de pratiques de dotation douteuses. Dans deux des trois cas, nous avons déterminé que la dotation respectait la loi et les politiques.

2.189 Dans le troisième cas, nous avons constaté que la norme de sélection du poste visé ainsi que la politique régissant la nomination connexe n'avaient pas été respectées. Par conséquent, nous avons demandé au ministère de se pencher sur ses pratiques d'embauche en matière d'emplois étudiants et d'emplois temporaires afin que les valeurs de dotation soient respectées, et de nous faire rapport des résultats de cet examen et des mesures qui en ont résulté.

L'accent sur les enquêtes et les appels

2.190 Les activités de recours ont continué de contribuer à la qualité de la dotation en protégeant l'intérêt public et en favorisant l'application du mérite, de la justice, de l'égalité d'accès et de la transparence en dotation.

Aux termes de la nouvelle LEFP, l'actuelle Direction générale des recours se transformera graduellement et, de direction générale traitant des enquêtes et des centaines d'appels en dotation par année elle deviendra une direction générale menant des enquêtes […].

2.191 Aux termes de la nouvelle LEFP, l'actuelle Direction générale des recours se transformera graduellement et, de direction générale traitant des enquêtes et des centaines d'appels en dotation par année elle deviendra une direction générale menant des enquêtes dans les domaines suivants :

- nominations externes;
- nominations internes lorsque non déléguées à l'administrateur général ou à l'administratrice générale;
- nominations possiblement entachées d'influence politique;
- processus de nomination possiblement frauduleux;
- allégations d'activités politiques inappropriées.

2.192 Les enquêtes demeureront un outil de surveillance de premier plan qui nous aidera à surveiller l'intégrité du système de dotation et l'impartialité de la fonction publique.

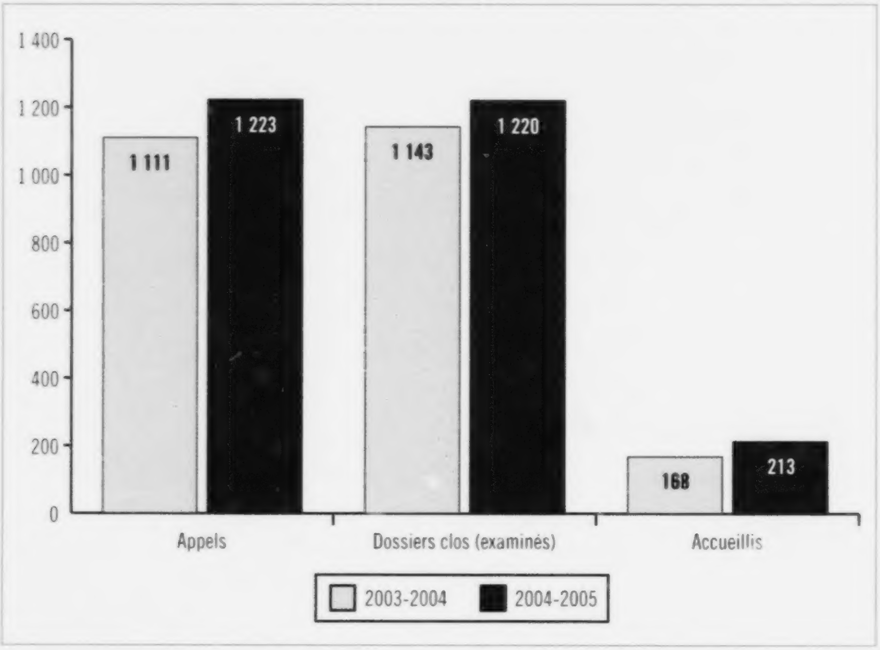
2.193 En vertu de l'article 21 de la *Loi* actuelle, nous entendons les appels interjetés par des personnes dont la candidature a été rejetée lors du processus de monimation internes. Si l'appel est accueilli, nous prescrivons les mesures correctives appropriées permettant de rectifier les manquements ayant eu lieu pendant le processus de sélection.

2.194 Le nombre d'appels en 2004-2005 (1 223) était sensiblement le même qu'au cours des exercices précédents (figure 4). Au total, les appels ont été accueillis dans 213 cas (17 p. 100), pour l'un des motifs suivants :

- le jury de sélection avait mal évalué les qualifications;
- la conduite du jury de sélection était discutable (mauvaise foi, préjudice ou avantage indu); ou
- d'autres motifs, comme le défaut d'évaluer les qualifications et des conditions inadéquates lors de l'administration des examens.

2.195 Selon une étude de la CFP réalisée en 1995, au cours des 10 années précédentes (1985 à 1995), moins de deux pour cent de toutes les transactions susceptibles d'appel sont allées en appel. Depuis, le volume d'appels est demeuré relativement stable.

Figure 4 : Appels : nombre de processus de sélection portés en appel (avec disposition)



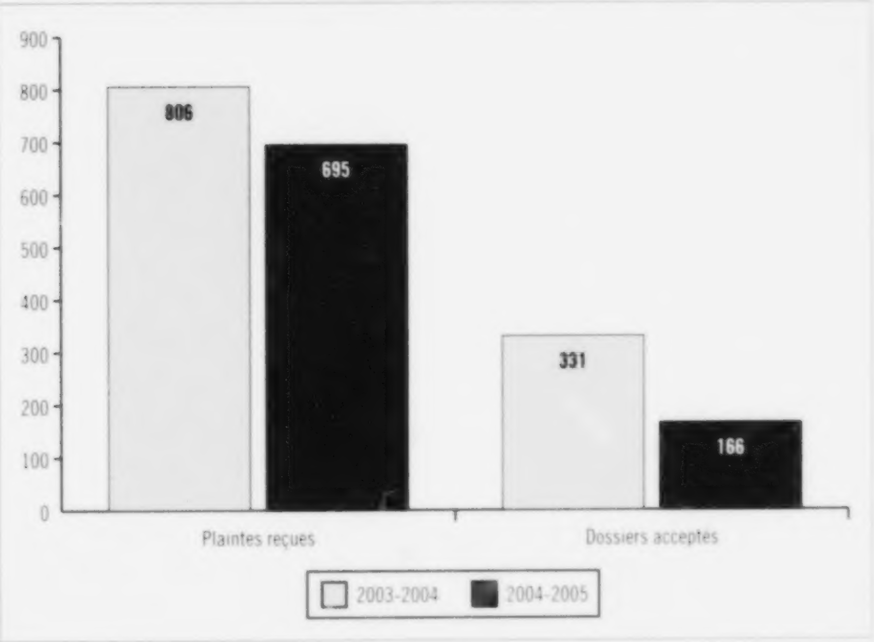
Source : Système de suivi électronique des données de la Direction générale des recours.

2.196 Au total, 695 demandes d'enquête aux termes de du paragraphe 7(1) de la *Loi* ont été reçues en 2004-2005 (figure 5). Une enquête peut être demandée en vertu de la LEFP actuelle et du *Règlement* s'il y a allégation d'irrégularité, qu'il s'agisse de processus internes ou externes, et si le processus en question n'est pas susceptible d'appel en vertu de l'article 21. Exemples :

- questions concernant les qualifications associées à un concours;
- préoccupations relativement à une mutation;
- allégations de pratiques possiblement frauduleuses dans le cadre d'un processus de sélection (par exemple contrefaçon d'un grade universitaire);
- problèmes relatifs aux évaluations effectuées dans le cadre de processus auxquels le grand public est admissible;
- préoccupations concernant l'exercice d'un pouvoir délégué par un ministère pour doter des postes;
- enquête portant sur une nomination donnée afin de déterminer si le ou la titulaire possède les qualités requises pour son poste.

2.197 À la fin de l'exercice, 166 dossiers (24 p. 100) avaient mené à une enquête (comparativement à 41 p. 100 en 2003-2004) (figure 5). Les enquêtes réalisées portaient sur des concours publics ou internes infructueux, l'administration des listes d'admissibilité faisant suite à des concours ou d'autres questions relatives à des processus de sélection.

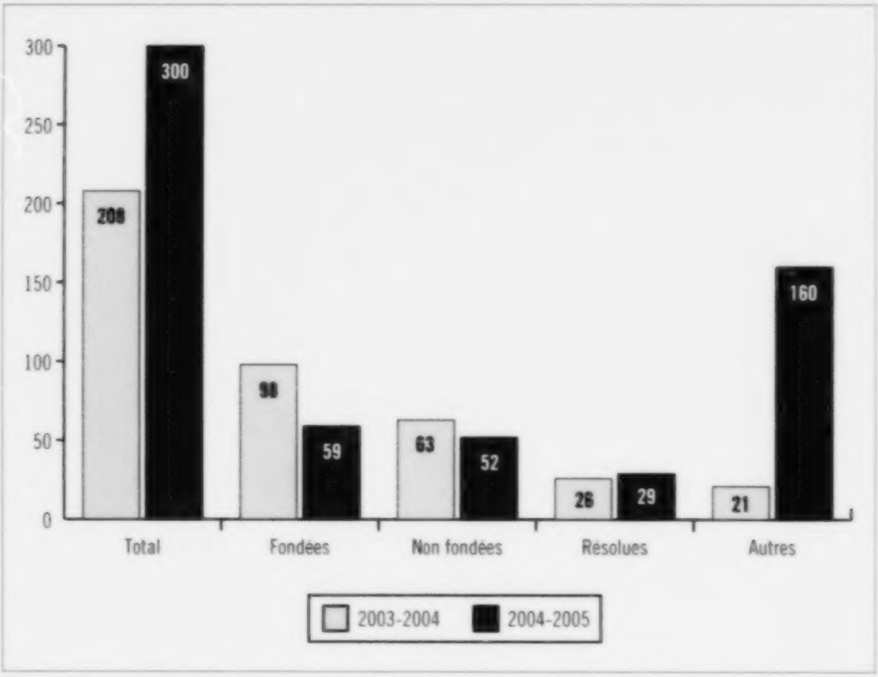
Figure 5 : Enquêtes : nombre de plaintes reçues et de dossiers acceptés



Source : Système de suivi électronique des données de la Direction générale des recours

2.198 En 2004-2005, 300 dossiers ont été fermés; du nombre, 59 (20 p. 100) étaient fondés, comparativement à 47 p. 100 en 2003-2004, 10 p. 100 ont été résolus (grâce à la médiation ou à d'autres types de méthodes de résolution des conflits) et 53 ont été retirés ou annulés (figure 6). Sur les 160 dossiers fermés classés dans la catégorie « autres », 52 ont été annulés.

Figure 6 : Enquêtes : nombre de dossiers fermés (avec disposition)



Source : Système de suivi électronique des données de la Direction générale des recours.

2.199 Parmi les mesures correctives ordonnées par la CFP à la suite d'un appel accueilli ou d'une enquête fondée, mentionnons : retrait du nom d'un candidat ou d'une candidate de la liste d'admissibilité faisant suite à un concours; réévaluation d'une ou de plusieurs candidatures; annulation d'une nomination. En 2004-2005, 18 noms ont été retirés de listes d'admissibilité et 10 nominations ont été annulées.

Exemples d'enquêtes tenues en 2004-2005

2.200 **Les études de cas qui suivent montrent que les ministères doivent demeurer vigilants en ce qui concerne leurs processus de sélection et s'assurer qu'il existe des mécanismes de surveillance suffisants et appropriés permettant de protéger le mérite et les valeurs de dotation.**

Étude de cas n° 1

2.201 En 2003-2004, nous avons mené une enquête concernant des allégations de népotisme et de favoritisme ayant entaché les activités d'embauche d'un bureau régional de Santé Canada. L'enquête a déterminé que ces allégations étaient fondées. Des parents et amis, embauchés à des emplois temporaires ou pour une période déterminée avaient par la suite été nommés à des postes de durée indéterminée (poste permanent).

2.202 Nous avons ordonné au Ministère de prendre des mesures correctives, qui ont d'ailleurs été signalées dans notre rapport annuel 2003-2004. Nous avons de plus tenu six comités d'enquête en 2004-2005 portant sur la nomination de six personnes; on cherchait alors à déterminer si, en fait, ces personnes étaient qualifiées ou non pour les postes auxquels elles avaient été nommées.

2.203 Les enquêtes ont révélé qu'elles avaient été embauchées à titre temporaire, puis nommées sans concours à des postes pour une période déterminée, nominations qui ont été prolongées à de nombreuses reprises. Dans cinq des cas, la période d'emploi totale dépassait trois ans, rendant ainsi les personnes concernées admissibles à une nomination de durée indéterminée (poste permanent) en vertu de la Politique sur l'emploi pour une période déterminée du Conseil du Trésor.

[...] les ministères doivent demeurer vigilants en ce qui concerne leurs processus de sélection et s'assurer qu'il existe des mécanismes de surveillance suffisants et appropriés permettant de protéger le mérite et les valeurs de dotation.

2.204 Les enquêtes ont également montré qu'aucune évaluation écrite n'avait été préparée afin de démontrer que les six personnes nommées avaient été évaluées en regard de l'énoncé de qualités. Tout au long du processus se rapportant à ces nominations, les gestionnaires comme les conseillers et conseillères en ressources humaines ont contrevenu aux procédures établies, par exemple en ce qui a trait à la prise en considération de la candidature de bénéficiaires de priorité, à l'obtention des autorisations requises et à l'affichage de l'avis de droit d'appel. De plus, le recours inadéquat et répété à des nominations pour une période déterminée témoignait d'une planification et d'une gestion déficientes au chapitre des ressources humaines.

2.205 Les comités d'enquête ont conclu qu'il n'y avait aucune preuve permettant d'affirmer que les personnes visées étaient qualifiées pour l'un ou l'autre des postes auxquels elles avaient été nommées. Les enquêtes ont permis de révéler que les nominations n'avaient pas respecté le principe du mérite ni les valeurs de dotation fondamentales que sont la justice, l'égalité d'accès et la transparence. Elles ont également permis de révéler que le Ministère avait contrevenu aux conditions en vertu desquelles la CFP lui avait délégué le pouvoir de faire des nominations.

2.206 La Commission a décidé de révoquer cinq des six nominations de durée indéterminée (postes permanents). (Remarque : ces cinq révocations ne sont pas prises en compte dans le calcul du nombre total de révocations en 2004-2005, car elles ont été approuvées après la fin de l'exercice.) Dans le sixième cas, la révocation n'avait pas lieu d'être, puisque la personne nommée avait déjà quitté la fonction publique.

Étude de cas n° 2

2.207 Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a organisé un concours interne et inscrit le nom de trois personnes sur une liste d'admissibilité. En discutant avec une personne dont la candidature avait été rejetée, une fois le processus terminé, le président du jury de sélection a appris que les personnes qui s'étaient classées au premier et au deuxième rang avaient pu obtenir de l'information utile de la part de l'un des membres du jury de sélection avant la tenue des entrevues.

2.208 Le Ministère a rapidement entrepris une enquête interne, qui a confirmé qu'il y avait effectivement eu une fuite d'information attribuable à l'inexpérience de l'un des membres du jury de sélection.

2.209 Le Ministère s'inquiétait, à juste titre, de ce que le processus avait pu contrevenir aux valeurs de transparence et de justice et de ce que les résultats pouvaient ainsi contrevenir au principe du mérite. Le Ministère a demandé à la Commission de retirer tous les noms de la liste d'admissibilité afin qu'un nouveau processus puisse être organisé.

2.210 Notre enquête a confirmé les faits présentés par le Ministère. La Commission a retiré les noms, tel que demandé, et a en outre ordonné au Ministère de prendre les mesures appropriées afin que ce genre de situation ne se reproduise pas.

Étude de cas n° 3

2.211 À la suite d'un concours interne, Ressources naturelles Canada a établi une liste d'admissibilité en vue de doter un poste désigné bilingue à nomination impérative. On a par la suite découvert que l'une des personnes reçues ne satisfaisait pas aux exigences linguistiques du poste en question. Après enquête, la Commission a accédé à la demande du Ministère de retirer le nom de cette personne de la liste.

2.212 La Commission a également ordonné à Ressources naturelles Canada d'établir un mécanisme visant à confirmer que les personnes que l'on se proposait de nommer satisfaisaient à toutes les exigences essentielles à la nomination avant d'inscrire leur nom sur une liste d'admissibilité.

Annexes

Annexe 1 : Attentes à l'égard du rendement – valeurs et principes de dotation

COMPÉTENCE : *Qualités qui garantissent que les fonctionnaires sont qualifiés pour exercer leurs fonctions dans la fonction publique.*

Attentes à l'égard du rendement

- Les organisations ont nommé des personnes compétentes pour satisfaire aux besoins de la clientèle.
- Les stratégies et les décisions de dotation concordent avec les principales priorités opérationnelles, et leur efficacité a été validée.

Lorsque ces attentes sont comblées :

- les stratégies et les décisions sont étayées et appuient les objectifs opérationnels;
- des plans annuels de gestion des ressources humaines existent et sont conçus pour appuyer les objectifs opérationnels;
- la mise au point et l'utilisation des outils d'évaluation donnent lieu à des nominations fondées sur le mérite;
- la satisfaction de la clientèle à l'interne et de l'extérieur est vérifiée.

Risques pour la compétence

La compétence est en danger lorsque :

- les énoncés de qualités ne tiennent pas compte des besoins actuels et à venir de l'organisation;
- les gestionnaires et le personnel n'ont obtenu ni orientation ni formation.

IMPARTIALITÉ : *Les employées et employés sont nommés et promus objectivement, sans favoritisme politique ou personnel.*

Attentes à l'égard du rendement

- Les organisations ont instauré des mesures de protection de la dotation afin d'empêcher tout favoritisme politique ou personnel.
- Les administrateurs généraux et administratrices générales ont une telle confiance dans les mesures de protection de la dotation qu'ils ou elles peuvent affirmer que l'impartialité, lorsqu'il s'agit du recrutement et de la dotation, fait partie de la culture organisationnelle.

Ces attentes sont comblées lorsque :

- les demandes de dotation comportant un risque élevé sont approuvées par des gestionnaires de niveau supérieur à celui des gestionnaires qui s'occupent des processus habituels;
- les administrateurs généraux et administratrices générales font parvenir tous les ans à leur personnel un rappel concernant les conflits d'intérêts;
- la Déclaration signée par les personnes présentes aux jurys est utilisée pour tous les processus de sélection.

Lorsque les administrateurs généraux et administratrices générales signent la déclaration établissant que les fonctionnaires sont nommés et promus de façon impartiale, sans favoritisme politique ou personnel, ils confirment que la valeur d'impartialité a été protégée dans leur organisation.

Risques pour l'impartialité

L'impartialité est en danger lorsque les organisations :

- n'ont pas de politique concernant l'emploi de parents et d'amis;
- ne disposent pas d'un code de conduite;
- ne permettent pas aux membres du personnel et aux gestionnaires d'accéder facilement aux renseignements en matière d'impartialité.

REPRÉSENTATIVITÉ : *La composition de la fonction publique correspond à celle du marché du travail.*

Attentes à l'égard du rendement

- Les organisations qui comptent plus de 100 fonctionnaires mènent des activités de dotation visant à garantir que leur effectif est représentatif de la population active canadienne pour chacun des quatre groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi : les personnes handicapées, les Autochtones, les femmes, les membres des minorités visibles.
- Les organisations dont l'effectif compte moins de 100 membres s'efforcent d'être représentatives de la société canadienne.
- Les organisations ont intégré leur plan d'action pour l'équité en matière d'emploi à leur stratégie de dotation.

Afin de satisfaire à ces attentes, les ministères et les organismes doivent d'abord recueillir les données relatives à la déclaration volontaire, puis mener une analyse de l'effectif. S'il s'avère nécessaire d'accroître la représentativité, il est possible d'utiliser des initiatives ciblées comme des programmes particuliers de recrutement et de perfectionnement destinés aux groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi.

Risques pour la représentativité

L'équité en matière d'emploi ne sera pas intégrée aux stratégies de dotation des ministères et des organismes s'ils :

- ne fixent pas de cibles pour les groupes désignés lorsque ces derniers ne sont pas représentés de façon adéquate;
- n'offrent pas de formation en matière de diversité aux membres des jurys de sélection;
- ne tiennent pas compte des résultats de l'Étude des systèmes d'emploi;
- ne se conforment pas aux recommandations faisant suite aux vérifications de la dotation effectuées par la Commission des droits de la personne.

ÉGALITÉ D'ACCÈS : *Des pratiques équitables favorisent l'égalité d'accès aux possibilités d'emploi à l'interne et à l'externe, sont sans obstacles systémiques et englobent tous les groupes.*

Attentes à l'égard du rendement

L'égalité d'accès est respectée lorsque :

- les zones de sélection sont utilisées de façon juste, équitable et transparente;
- l'information sur les ressources humaines et les valeurs est accessible;
- des possibilités de perfectionnement sont offertes.

Risques pour l'égalité d'accès

Lorsqu'il est fait mauvais usage d'une nomination intérimaire ou pour une période déterminée, il y a un risque potentiel de donner un avantage indu à la personne employée temporairement, au détriment d'autres personnes qui sont tout aussi qualifiées qu'elle pour occuper le poste.

JUSTICE : *Des pratiques justes favorisent la prise de décisions objectives, sans favoritisme politique ou personnel et témoignent d'un juste traitement des fonctionnaires et des candidats et candidates.*

TRANSPARENCE : *Franches communications avec les fonctionnaires et les candidats et les candidates concernant le méthodes et décisions de dotation.*

Attentes à l'égard du rendement

- Les organisations ont instauré des mesures de protection de la dotation qui favorisent la communication ouverte concernant les stratégies, les politiques et les décisions de dotation.
- Les organisations évaluent régulièrement la façon dont les fonctionnaires perçoivent ces valeurs et elles réagissent aux résultats afin d'améliorer la satisfaction générale dans le milieu de travail.

Ces valeurs de dotation sont respectées lorsque :

- les activités de dotation font l'objet de contrôles et d'analyses;
- les stratégies de dotation sont communiquées aux gestionnaires et aux membres du personnel;
- les processus de dotation sont toujours assortis de périodes de préavis raisonnables.

Risques pour la justice et la transparence

Les ministères et les organismes mettent la justice et la transparence en danger lorsque :

- les gestionnaires se soustraient au processus de concours, évitent les concours publics, sélectionnent des personnes qui leur ont été nommément référées ou ne conservent pas les documents de dotation essentiels;
- les membres du personnel n'obtiennent pas de rétroaction postérieure à la sélection après avoir passé une entrevue d'emploi;
- il n'y pas d'ombudsman ou celui-ci n'a pas la responsabilité de résoudre les problèmes de dotation.

SOUPLESSE : *Les méthodes de ressourcement sont adaptées aux besoins particuliers du ministère.*

EFFICIENCE : *Les méthodes de ressourcement utilisées permettent de rentabiliser les dépenses; leur exécution est simple, rapide et efficace.*

Attentes à l'égard du rendement

- L'utilisation des concours à grande échelle, au besoin, constitue une pratique efficace et efficiente. Bien que les concours contribuent à allonger le processus de dotation, ils permettent d'embaucher un plus grand nombre de personnes par processus.
- La délégation aux ministères et aux organismes du pouvoir de faire des nominations à partir de répertoires de préqualification contribue aussi sensiblement à l'efficience du système de dotation.

Risques pour la souplesse

- L'efficience est mise en danger lorsque les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines n'obtiennent pas de formation sur les valeurs de dotation ainsi que sur les nouveaux assouplissements et ceux qui existent déjà en ce qui touche les approches relatives à la dotation.

Annexe 2 : Renseignements statistiques et glossaire

Le présent rapport annuel renferme un certain nombre de graphiques et de tableaux, dont les données sont tirées d'une grande variété de sources.

Des données complètes sont disponibles en ligne à l'adresse suivante : **http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/2004/tables/index_f.htm.**

Source de données

L'information sur les activités d'embauche et de dotation est tirée des données provenant du fichier sur les titulaires de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Ce fichier provient quant à lui du système de rémunération de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. La Direction de l'information sur les nominations et de l'analyse de la CFP a élaboré une série d'algorithmes qui, appliqués aux dossiers, servent à produire le registre officiel de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation ayant lieu dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, d'après les transactions de rémunération soumises par les ministères.

Les nouvelles organisations suivantes ne sont pas incluses dans les tableaux statistiques du Rapport annuel de cette année, les lois habilitantes les concernant n'ayant pas encore été promulguées :

- Commerce international Canada;
- Sécurité publique et Protection civile Canada;
- Développement social Canada;
- Agence de santé publique du Canada.

L'Agence des services frontaliers du Canada n'y figure pas non plus, puisqu'elle n'est pas considérée comme une entité distincte dans le système de rémunération de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour la période visée par le rapport.

Activités d'embauche

On entend par « activités d'embauche » les nominations à la fonction publique, l'embauche à des emplois temporaires aux termes du paragraphe 21(2) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et le recrutement d'étudiants et d'étudiantes en vertu du *Décret concernant les programmes d'embauches des étudiants* et son règlement d'application.

Activités de dotation

Sont désignées par « activités de dotation » les nominations effectuées en vertu de la LEFP. Les nominations à la fonction publique comprennent la nomination d'une personne du grand public ou relevant d'un ministère ou d'un organisme gouvernemental qui n'est pas régi par la LEFP. Les activités de dotation dans la fonction publique englobent toutes les nominations ou les mutations au sein des ministères ou des organismes visés par la LEFP ou entre eux.

Glossaire

Appel *[Appeal]* – Processus de recours dont peut se prévaloir une personne n'ayant pas été retenue pour une nomination dans le cadre d'un concours interne ou d'un processus sans concours en vertu de l'article 21 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique.*

Bénéficiaire de priorité *[Priority Person]* – Personne admissible, pour une période limitée et en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou du *Règlement* connexe, devant être nommée sans concours et avant tous les autres candidats et candidates à tout poste au sein de la fonction publique pour lequel elle est qualifiée.

Cadre de nomination *[Appointment Framework]* – Approuvé par la Commission de la fonction publique le 11 mars 2005, le cadre compte trois composantes : les lignes directrices en matière de nomination; la délégation; la responsabilisation. Le Cadre de nomination servira de guide aux administratrices générales et aux administrateurs généraux pour créer leurs propres systèmes de dotation en fonction de leurs besoins et pour s'assurer du respect des exigences législatives et des valeurs de dotation.

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) *[Staffing Management Accountability Framework (SMAF)]* – Fait partie d'une gamme de mécanismes élaborés en vue d'appuyer la responsabilisation des administrateurs généraux et des administratrices générales à l'égard de la façon dont ils et elles utilisent les pouvoirs de dotation qui leur sont délégués. Le CRGD fait mention de cinq indicateurs, soit la gouvernance, la planification, les lignes directrices, la communication et le contrôle. Ces indicateurs précisent les attentes de la Commission de la fonction publique (CFP) en ce qui a trait à un système de nomination bien géré qui produit les résultats énoncés dans la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique.* Les ministères et les organismes doivent présenter chaque année un Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation portant sur les indicateurs et fournissant à la CFP des renseignements dont celle-ci se sert pour évaluer le système de dotation.

Collectivité fonctionnelle *[Functional Community]* – Groupe de personnes travaillant dans le même domaine (p. ex. finances, communications, politiques, contrôle) au sein de la fonction publique fédérale, duquel naît une collaboration entre les ministères et les organismes régis par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou non en vue de répondre aux besoins de la collectivité en matière de ressources humaines. La gestion d'une telle collectivité respecte les intérêts des personnes et des ministères qui partagent des éléments communs; elle a comme objectif d'accroître la capacité de l'effectif de la fonction publique. Les chefs des collectivités fonctionnelles ont la responsabilité de diriger des initiatives communautaires précises, telles que des occasions d'apprentissage et de perfectionnement.

Compétence *[Competency]* – Valeur de dotation de la fonction publique; fait référence à la combinaison de qualités qui garantissent que les fonctionnaires sont qualifiés pour s'acquitter de leurs tâches dans la fonction publique.

Concours générique *[Generic Competition]* – Approche permettant de doter plusieurs postes semblables dans un ou plusieurs ministères ou organismes au moyen d'un seul processus de sélection, par opposition à plusieurs processus individuels.

Concours interne *[Closed Competition]* – Concours auquel seules les personnes employées au sein de la fonction publique sont admissibles.

Concours public *[Open Competition]* – Concours auquel le public est admissible, y compris les personnes employées au sein de la fonction publique.

Décret d'exclusion sur les langues officielles dans la Fonction publique *[Public Service Official Languages Exclusion Approval Order]* – Décret d'exclusion prévoyant les circonstances dans lesquelles une personne unilingue est soustraite aux exigences relatives à la connaissance des langues officielles d'un poste bilingue.

Dotation impérative *[Imperative Staffing]* – Nécessité, pour une personne nommée à un poste, de satisfaire aux exigences linguistiques du poste au moment de la nomination.

Dotation non impérative *[Non-imperative Staffing]* – Processus de nomination visant à doter un poste bilingue de durée indéterminée (poste permanent) que l'administrateur général ou l'administratrice générale a désigné comme ne devant pas nécessairement être occupé par une personne connaissant les deux langues officielles au moment de la nomination. Si la candidate ou le candidat retenu pour le poste ne répond pas aux exigences linguistiques relatives au poste, il ou elle doit faire la preuve de son admissibilité

à des cours de langue ou démontrer que sa situation correspond aux exclusions énoncées dans le *Décret d'exclusion sur les langues officielles dans la Fonction publique*. Pour être admissible à des cours de langue, une personne doit démontrer sa capacité à acquérir la connaissance de l'usage de l'autre langue officielle pendant la période de formation permise et avant la fin de la période d'exemption de 24 mois.

Effectif occasionnel *[Contingent Workforce]* – Comprend le personnel nommé pour une période déterminée, les fonctionnaires temporaires et les personnes occupant des emplois pour étudiants. Les gestionnaires de la fonction publique fédérale font appel à cet effectif pour de nombreuses raisons, y compris la nécessité de doter des postes de façon temporaire (p. ex. lorsque des fonctionnaires sont en congé ou afin de satisfaire des besoins immédiats et inattendus en matière de ressourcement que la planification des ressources humaines ministérielles n'avait pas permis de prévoir).

Efficience *[Efficiency]* – Principe de gestion et de prestation des services qui favorise l'adoption de méthodes en matière de dotation permettant de rentabiliser les dépenses et dont l'exécution est simple, rapide et efficace.

Égalité d'accès *[Equity of Access]* – Valeur de dotation visant à favoriser l'égalité d'accès aux occasions d'emploi; les pratiques ne comportent pas de restrictions et englobent tous les groupes.

Embauche d'étudiants et d'étudiantes *[Student Hiring]* – Depuis l'entrée en vigueur du *Décret concernant les Programmes d'embauche des étudiants* et du *Règlement* connexe le 9 avril 1997, les étudiants et les étudiantes sont soustraits aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), à l'exception des paragraphes 16(4) et 17(4) relatifs à la citoyenneté. Ces recrues ne sont plus considérées comme ayant été nommées à la fonction publique en vertu de la LEFP. Pour les programmes à l'intention des étudiants et des étudiantes, aucun groupe professionnel n'est indiqué.

Emploi pour une durée indéterminée (poste permanent) *[Indeterminate Employment (permanent)]* – Emploi à temps partiel ou à temps plein dont la durée n'est pas déterminée.

Emploi pour une période déterminée *[Specified-period (Term) Employment]* – Emploi à temps partiel ou à temps plein dont la durée est déterminée à l'avance.

Emploi temporaire *[Casual Employment]* – Emploi à court terme consistant à embaucher des personnes au sein de la fonction publique pour une période ne dépassant pas 90 jours civils à la fois; de plus, les fonctionnaires temporaires ne peuvent pas travailler plus de 125 jours dans un même ministère

au cours d'une période de 12 mois. Aucune des dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (à l'exception de celles autorisant de telles nominations) ne s'applique à ce type d'emploi.

Enquête *[Investigation]* – Enquête sur une plainte concernant une infraction présumée à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou au *Règlement* connexe en ce qui concerne des questions qui ne peuvent faire l'objet d'appels en vertu de l'article 21 de la *Loi*.

Évaluation de langue seconde *[Second Language Evaluation]* – Test linguistique utilisé par la CFP pour déterminer la connaissance de la langue seconde (officielle) de fonctionnaires ainsi que de candidates et de candidats à des postes de la fonction publique.

Faire place au changement *[Embracing Change]* – Plan d'action du gouvernement, mis sur pied en 2000, fixant un objectif-repère de « un sur cinq » (20 p. 100) pour ce qui est de l'augmentation du taux de participation des membres des minorités visibles au sein de la fonction publique, visant notamment l'embauche au sein de la fonction publique avant 2003 et l'embauche dans le groupe de la direction avant 2005.

Favoritisme personnel en dotation *[Personal Favouritism in Staffing]* – Pour ce qui est du processus de dotation et de recrutement à la fonction publique fédérale, le favoritisme personnel vise une mesure ou une attitude inappropriée de la part d'un ou d'une fonctionnaire qui, en utilisant ses connaissances, ses pouvoirs ou son influence, accorde un avantage indu ou un traitement préférentiel à : 1) une employée ou un employé actuel ou à 2) une candidate ou un candidat, en vue d'un emploi à la fonction publique, afin d'en tirer un gain personnel contraire au bien de l'organisation.

Fonctionnaire excédentaire *[Surplus Employee]* – Personne nommée pour une durée indéterminée (poste permanent) ayant été officiellement déclarée excédentaire, par écrit, par l'administrateur général ou l'administratrice générale, en raison d'un manque de travail, de la suppression d'une fonction ou du transfert du travail ou d'une fonction vers l'extérieur de la fonction publique (initiatives concernant la diversification des modes de prestation des services).

Groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi *[Employment Equity Designated Groups]* – Selon la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, ces groupes sont les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles. Les données au sujet des Autochtones, des personnes handicapées et des membres des minorités visibles sont acquises en comparant les données sur les fonctionnaires avec celles de la banque de données sur l'équité en matière d'emploi de l'Agence de

gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Les données sur les femmes sont tirées du système de paye de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Impartialité *[Non-Partisanship]* – Valeur de dotation de la fonction publique visant à faire en sorte que les fonctionnaires soient nommés et promus objectivement, sans favoritisme politique ou personnel.

IPEX – Identification de parcours de perfectionnement au niveau EX. Il s'agit du nouvel outil de la CFP à l'intention des gestionnaires intermédiaires qui envisagent de poser leur candidature à des postes de cadre supérieur. IPEX est une série d'instruments d'évaluation conçus pour fournir une description complète des points forts d'une personne en matière de leadership ainsi que des domaines dans lesquels elle a besoin de perfectionnement.

Justice *[Fairness]* – Valeur de dotation de la fonction publique consistant à s'assurer que les décisions sont prises objectivement, sans favoritisme politique ou personnel; les pratiques témoignent du traitement juste des fonctionnaires ainsi que des candidats et candidates.

Mécanisme d'intégration des étudiants et étudiantes *[Student Bridging]* – Mécanisme qui permet aux gestionnaires d'embaucher des personnes ayant récemment obtenu un diplôme d'études postsecondaires. Pour être admissibles au processus d'intégration, les étudiantes et étudiants doivent avoir terminé un programme d'études au cours des 18 derniers mois, avoir déjà travaillé dans la fonction publique, dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant ou du Programme de stages d'enseignement coopératif (Coop) et d'internat, et être qualifiés.

Mérite *[Merit]* – Selon la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) actuelle, le mérite porte sur l'application des valeurs lors de la prise de mesures de dotation. Aucune définition officielle n'existe en ce qui concerne ce terme. (Voir *mérite individuel* et *mérite relatif*). Selon la nouvelle LEFP, le mérite comporte deux aspects. En premier lieu, toutes les personnes nommées doivent posséder les qualifications essentielles, qui comprennent la connaissance des langues officielles. En second lieu, le ou la gestionnaire (ou une autre personne déléguée par l'administrateur général ou l'administratrice générale) pourra tenir compte de ce qui suit :

- les qualifications qui sont considérées comme des atouts pour le travail, que ce soit actuellement ou à l'avenir;
- toutes les exigences opérationnelles et tous les besoins organisationnels actuels ou futurs qu'il ou elle a relevés;

- les besoins actuels et futurs de la fonction publique, tels qu'ils ont été déterminés par l'Employeur, pour prendre des décisions relatives aux besoins de l'organisation.

Mérite individuel *[Individual Merit]* – Une personne est évaluée et jugée qualifiée pour une nomination sans être comparée à d'autres. Les nominations selon le mérite individuel ne peuvent être faites que dans les circonstances décrites dans le Règlement sur l'emploi dans la fonction publique.

Mérite relatif *[Relative Merit]* – Une personne est évaluée par rapport à d'autres, jugée compétente pour un poste et classée selon son mérite.

Nomination intérimaire *[Acting Appointment]* – Affectation temporaire d'un membre du personnel aux fonctions d'un poste de niveau supérieur (c.-à-d. un poste ayant un taux de traitement maximal qui constituerait une promotion). Seules les nominations intérimaires de plus de quatre mois sont signalées.

Organismes distincts *[Separate Agencies]* – Organismes énumérés à l'Annexe V de la Loi sur la gestion des finances publiques. Ils sont des employeurs indépendants au sein de la fonction publique élargie et ont habituellement leurs propres systèmes de dotation.

Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAE) *[Accelerated Economist Training Program (AETP)]* – Programme de deux ans offert dans le cadre du Programme de recrutement postsecondaire, maintenant géré par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, orienté vers les étudiantes et étudiants en économie et en politique publique. Le PFAE offre aux candidates et aux candidats possédant une maîtrise dans n'importe quelle discipline la possibilité de travailler aux côtés des principaux décideurs du pays à l'élaboration des politiques à caractère social, économique et international.

Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs *[Accelerated Executive Development Program]* – Programme de perfectionnement géré par l'Agence de gestion des ressources humaines du Canada qui a pour objectif de cerner un groupe représentatif de cadres des niveaux EX-1 à EX-3 qui démontrent un fort potentiel en matière de leadership et pourraient devenir sous-ministres adjoints ou sous-ministres adjointes, puis d'investir dans leur perfectionnement et leur avancement.

Programme de recrutement des leaders en politiques *[Recruitment of Policy Leaders Program]* – Programme qui cible et recrute des diplômés et diplômées d'excellence pour la fonction publique du Canada. Il tient compte des

qualifications universitaires et professionnelles supérieures des candidates et candidats afin de recruter des analystes des politiques qui assumeront des responsabilités de haut niveau.

Programme de recrutement postsecondaire *[Post-Secondary Recruitment Program]* – Programme conçu pour permettre aux ministères et aux organismes de recruter des personnes ayant récemment obtenu leur diplôme universitaire pour doter des postes d'entrée tout au long de l'année.

Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat *[Co-operative Education/Internship Program]* – Programme visant à permettre à des étudiantes et étudiants de niveau postsecondaire d'acquérir une expérience de travail pratique et pertinente au sein de la fonction publique pouvant les aider à satisfaire les exigences de leur programme d'études.

Programme de stagiaires en gestion *[Management Trainee Program]* – Programme faisant partie du Programme de recrutement postsecondaire, aujourd'hui géré par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, qui permet de recruter et de former des diplômées et diplômés universitaires récents dans une vaste gamme de domaines.

Programme des adjoints de recherche *[Research Affiliate Program]* – Programme de recrutement spécialement conçu pour permettre aux étudiantes et étudiants de niveau postsecondaire d'acquérir de l'expérience en recherche appliquée (conception, réalisation et évaluation) lorsqu'ils et elles ont besoin de ces connaissances et habiletés pour obtenir leur diplôme.

Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) *[Federal Student Work Experience Program (FSWEP)]* – Mécanisme de base au moyen duquel les ministères et les organismes du gouvernement fédéral recrutent chaque année des étudiantes et étudiants pour quelque 7 000 emplois temporaires pour étudiants. Le PFETE accorde aux personnes qui fréquentent à plein temps les écoles secondaires, cégeps, collèges, écoles techniques ou universités une excellente occasion de se familiariser avec les rouages du gouvernement fédéral et d'acquérir de l'expérience, tout en améliorant leurs compétences et leur aptitude à l'emploi.

Promotion *[Promotion]* – Nomination d'un ou d'une fonctionnaire à un poste de niveau plus élevé dont le taux de traitement maximal dépasse celui du poste qu'il occupait d'un montant égal ou supérieur à la plus petite augmentation d'échelon du nouveau poste. Si le nouveau poste ne comporte aucune augmentation fixe d'échelon, l'augmentation doit être égale ou supérieure à 4 p. 100 du taux de traitement maximal du poste antérieur.

Rayons *[Radii]* – L'utilisation de rayons délimitant un périmètre pour définir les zones de sélection consiste à établir un rayon d'un certain nombre de kilomètres à partir d'un lieu de travail. La distance minimale servant à définir une zone locale de sélection est fondée sur la distance moyenne parcourue pour se rendre au travail dans une région, selon le recensement.

Répertoire de préqualification (RPQ) *[Pre-Qualified Pool (PQP)]* – Répertoire de candidates et de candidats ayant été entièrement évalués et jugés qualifiés. Un RPQ constitue un mécanisme de dotation efficace, tant pour les candidats et candidates que pour les gestionnaires, étant donné qu'il s'agit d'une liste de personnes ayant été rigoureusement évaluées en fonction des exigences relatives à un poste ou à des postes semblables de mêmes groupe et niveau professionnels.

Représentativité *[Representativeness]* – Valeur de dotation visant à s'assurer que l'effectif de la fonction publique fédérale est représentatif de celui du marché du travail au Canada.

Ressourcement *[Resourcing]* – Comprend à la fois la dotation et le recrutement. La **dotation** *[Staffing]* est le processus d'embauche de personnes à l'intérieur de la fonction publique. Le **recrutement** *[Recruitment]* est le processus d'embauche de recrues à l'extérieur de la fonction publique.

Ressourcement électronique *[E-resourcing]* – Utilisation des technologies pour présélectionner électroniquement un grand nombre de candidatures afin de surmonter l'un des principaux obstacles (la gestion des volumes) engendrés par le fait de rendre les emplois de la fonction publique disponibles à l'échelle nationale. Le ressourcement comprend à la fois le recrutement (à l'extérieur de la fonction publique) et la dotation (dans la fonction publique).

SELEX – Simulations pour la sélection des EX. Il s'agit de l'instrument utilisé par la CFP pour évaluer les compétences clés en leadership afin de s'assurer du rendement efficace des titulaires des postes de direction.

Souplesse *[Flexibility]* – Principe de gestion et de prestation des services qui favorise l'adoption de méthodes de dotation adaptées aux besoins particuliers d'un ministère ou d'un organisme.

Système de ressourcement de la fonction publique *[Public Service Resourcing System]* – Prototype de système conçu pour évaluer la capacité des technologies à présélectionner un grand nombre de candidatures, en prévision de l'accroissement de l'utilisation de la zone nationale de sélection.

Test d'interaction orale *[Oral Interaction Test]* – Test visant à évaluer la capacité d'un candidat ou d'une candidate à comprendre et à parler sa seconde langue officielle dans un contexte lié au travail. Le test prend la forme d'une conversation avec un évaluateur ou une évaluatrice portant sur des questions relatives au travail et dure environ 30 minutes.

Transparence *[Transparency]* – Valeur de dotation de la fonction publique visant une communication franche avec les fonctionnaires ainsi que les candidats et candidates au sujet des pratiques et des décisions en matière de dotation.

Valeurs et principes de dotation *[Staffing Values and Principles]* – Les valeurs liées aux résultats sont la compétence, l'impartialité et la représentativité. Les valeurs touchant les processus sont la justice, l'équité et la transparence. Les principes de gestion et de prestation des services sont la souplesse et l'efficience.

Vérification *[Audit]* – Examen objectif et systématique des activités donnant lieu à une évaluation indépendante des résultats et de la gestion de ces activités.

Zone de sélection *[Area of Selection]* – Caractéristiques géographiques, professionnelles et organisationnelles auxquelles doivent se conformer les candidates et candidats éventuels pour être admissibles à une nomination au sein de la fonction publique fédérale. Dans un processus sans concours, la zone de sélection détermine qui bénéficie du droit d'appel.

Zone nationale de sélection *[National Area of Selection]* – Résultat de l'abolition des critères géographiques auxquels devaient satisfaire les candidates et candidats éventuels pour être admissibles à des postes dans la fonction publique.

Annexe 3 : Ministères et organismes qui ont produit un rapport en 2003-2004

Très petites ou petites organisations (moins de 350 personnes)

- Agence canadienne d'évaluation environnementale
- Agence de la consommation en matière financière du Canada
- Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports
- Bureau de la coordonnatrice, Condition feminine Canada
- Bureau du Commissaire à la magistrature fédérale
- Bureau du registraire de la Cour suprême du Canada
- Bureau du Secrétaire du Gouverneur général
- Centre des armes à feu Canada
- Comité des griefs des Forces canadiennes
- Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada
- Commerce international Canada
- Commissariat à l'information du Canada*
- Commissariat aux langues officielles
- Commission canadienne des droits de la personne
- Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada*
- Commission des relations de travail dans la fonction publique
- Commission du droit du Canada
- Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada*
- Commission mixte internationale
- Commission nationale des libérations conditionnelles
- Conseil canadien des relations industrielles
- Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses
- Conseil national des produits agricoles
- Infrastructure Canada
- L'Enquêteur correctionnel Canada
- Office national de l'énergie
- Office des transports du Canada
- Pétrole et gaz des Indiens du Canada
- Résolution des questions des pensionnats indiens Canada
- Secrétariat de l'ALENA – Section canadienne
- Tribunal canadien des droits de la personne
- Tribunal canadien du commerce extérieur
- Tribunal des anciens combattants (révision et appel)
- Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs
- Tribunal d'appel des transports du Canada

Organisations de taille moyenne ou de grande taille (plus de 350 personnes)

Affaires étrangères Canada*

Affaires indiennes et du Nord Canada

Agence canadienne de développement international

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

Agence de promotion économique du Canada atlantique

Agence de santé publique du Canada

Agence des services frontaliers du Canada

Agence spatiale canadienne*

Agriculture et Agroalimentaire Canada

Anciens Combattants Canada

Bibliothèque et Archives Canada

Bureau du Conseil privé

Bureau du directeur général des élections du Canada

Bureau du surintendant des institutions financières Canada

Citoyenneté et Immigration Canada

Commission canadienne des grains

Commission de la fonction publique du Canada

Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes

Conseil du Trésor (Secrétariat)

Développement économique Canada pour les régions du Québec

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

École de la fonction publique du Canada

Environnement Canada

Gendarmerie royale du Canada (personnel civil)

Industrie Canada

Ministère de la Défense nationale

Ministère de la Justice Canada

Ministère des Finances Canada

Ministère du Patrimoine canadien

Passeports Canada (relève d'AEC)

Pêches et Océans Canada

Ressources naturelles Canada

Ressources humaines et Développement des compétences Canada

Ressources humaines et développement des compétences Canada (Développement social Canada)

Santé Canada

Sécurité publique et Protection civile Canada

Service administratif des tribunaux judiciaires

Service correctionnel Canada

Statistique Canada

Transports Canada

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

---

* organisations qui n'étaient pas tenues de produire un rapport, étant donné leur mise sur pied récente ou parce que leur dotation faisait l'objet d'une vérification.

Public Service Commission of Canada
Commission de la fonction publique du Canada

Public Service Commission

2004-2005 Annual Report

Chapter 3 – Services

Canada

Public Service Commission

2004-2005

Annual Report

Chapter 3 – Services

Public Service Commission of Canada
300 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario K1A 0M7
Canada

Information: (613) 992-9562
Facsimile: (613) 992-9352

This Report is also available on our Web site at **www.psc-cfp.gc.ca**

Cat. No. SC1-2005
ISBN 0-662-69205-5

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Public Service Commission of Canada, 2005

Table of Contents

Summary 3

Introduction 7

Recruitment 11

Introduction 12

Overall Hiring Activities 13

Indeterminate (Permanent) Hires 16

Temporary Hires 18

Appointments Without Competition From Outside the Federal Public Service 20

Recruitment Programs 21

Recruitment Initiatives 25

Executive (EX) Resourcing 31

Introduction 32

Trends 32

Challenges 34

Assessment Services/Personnel Psychology Centre 37

Introduction 38

Trends 38

Second Language Evaluation 39

Assessment Initiatives 41

Appendices 43

Appendix 1: Statistical Information and Glossary 44

Appendix 2: External Recruitment Criteria 53

Summary

Summary

3.1 In 2004-2005, the Public Service Commission (PSC) provided recruitment, assessment and executive resourcing services to federal departments and agencies.

Recruitment

Hiring Activities

3.2 The federal public service experienced a decline in external recruitment for the second year – an 11.7% decrease in 2004-2005, and an 11.3% decrease in 2003-2004. We noted an enduring reliance on specified-period (term) hires and casuals. They now represent 86.5% of total indeterminate (permanent), specified-period (term) and casual hires, compared to 85.3% last fiscal year.

3.3 External recruitment is the primary mechanism for public service renewal. In light of the impending retirement of baby-boomers and the shift towards knowledge workers, it will be important for departments to anticipate their future human resources needs; otherwise, it may be difficult to ensure timely recruitment.

Recruitment Programs

3.4 Concerns remain about equity of access to federal student job opportunities. In 2004-2005, the PSC launched two Federal Student Work Experience Program pilot projects to assess the impact of using a national area of selection when hiring students.

3.5 Despite ongoing efforts to encourage its use by departments and agencies, the Post-Secondary Recruitment Program remains under-utilized. During 2004-2005, 7 224 graduates applied to 14 career opportunities. Over 7 000 candidates were referred, but only 446 were hired. The number of applicants was lower because of greater use of on-line screening, and because foreign service officers were not recruited this year.

3.6 New partnerships with departments and agencies led to tailored recruitment initiatives. For example, the Recruitment of Policy Leaders Program is aimed at enhancing the capacity for policy analysis and development in the federal public service.

Recruitment Initiatives

3.7 During 2004-2005, approximately 19% of all externally advertised jobs, and 28% of jobs in the National Capital Region, used a national area of selection (that is, the jobs were open to qualified Canadians no matter where they live).

3.8 We are exploring how the use of a national area of selection can be further expanded by taking advantage of the flexibilities provided by the new *Public Service Employment Act* (PSEA) and technology, and by making all officer-level recruitment opportunities in the National Capital Region open to the public across Canada.

3.9 It will take several years to put in place the technology (e-resourcing) to address the recruitment and staffing needs of the public service. In the interim, we will expand the use of the Public Service Resourcing System, formerly a pilot project for which the technology was developed in-house.

Executive (EX) Resourcing

3.10 An analysis of 52 executive (EX-1 to EX-3) competitions open to the public revealed that only 23% of these positions were filled by candidates from outside the public service. Our analysis determined that a number of barriers exist that make outside applicants' access to executive jobs difficult. We have taken measures to address this issue, such as looking at the wording of the "experience" and "knowledge" requirements to ensure that they are less specific to public service experience.

Assessment Services

3.11 During the reporting year, significant efforts were invested in improving the PSC's Second Language Evaluation procedures and instruments and, in particular, the oral interaction test. For example, alternative methods of delivering the test were explored, greater flexibility was introduced in the "warm-up" phase, and more feedback sessions were provided to students and teachers. These measures were initiated in response to concerns raised during 2004-2005 that the success rates on the French oral interaction test were decreasing, and the perception that the test had become more difficult.

Introduction

Introduction

3.12 The Public Service Commission (PSC) provides recruitment, assessment and executive resourcing services to federal departments and agencies. This chapter reports on these services and related trends.

2004-2005: A Year of Change

3.13 Although the new *Public Service Employment Act* (PSEA) is not expected to come fully into force until December 2005, the 2003 passing of its parent legislation, the *Public Service Modernization Act*, has already brought about a number of significant changes to the services offered by the PSC:

- On April 1, 2004, Language Training Canada and Training and Development Canada were transferred to the Canada School of Public Service; and
- On April 1, 2004, a number of the PSC's other longstanding programs were transferred to the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, including the Management Trainee Program; the Career Assignment Program; the Accelerated Economist Training Program; the Accelerated Executive Development Program; the Assistant Deputy Minister Prequalification Process (now discontinued); and Interchange Canada.

3.14 The transfer of these programs has helped us to focus more clearly on our oversight and service delivery roles. This chapter focusses on the three remaining core services provided by the PSC in 2004-2005.

Recruitment

3.15 **General recruitment services:** In 2004-2005, we helped departments and agencies identify and recruit individuals to a wide variety of positions across numerous occupations and hierarchical levels. The PSC provides the only common point of access for citizens to federal public service jobs via our jobs.gc.ca Web site and Infotel telephone service. This Report provides an analysis of overall hiring trends in 2004-2005.

3.16 **Recruitment programs and initiatives:** We continued to administer five corporate recruitment programs to ensure the public service has access to new talent entering the labour market. We report on the utilization of these programs by both applicants and departments and agencies. We also provide progress reports on the recruitment of bilingual Canadians, the expanded use of geographic areas of selection and our public service-wide e-resourcing solution.

Executive (EX) Resourcing

3.17 With the transfer of its executive developmental programs in April 2004 to the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, the PSC's Executive (EX) Resourcing Directorate focussed on the delivery of executive resourcing services to departments and agencies. We report on the past year's trends and challenges in EX resourcing.

Assessment Services

3.18 The PSC's Personnel Psychology Centre continued to provide support to departments and agencies through the administration of a wide variety of standardized tests ranging from language tests to assessments that measure leadership potential and readiness. The Centre also provided tailor-made assessment solutions to address departments' and agencies' more specific assessment needs. We report on the uptake of these services and observed trends, with particular attention to issues related to second language evaluation.

Towards the Future: Focus on Service

3.19 We have for many years provided services that support the Employer's staffing needs, particularly in the areas of EX resourcing, student and graduate recruitment, general recruitment and assessment. The expected coming into force of the new PSEA in December 2005 will result in the full delegation of responsibility to departments and agencies, and most of these services will shift from being mandatory to being optional.

3.20 To prepare for this shift, in 2004-2005, we have been working on the establishment of a service agency. The agency aims to be the service provider of choice for delegated public service managers, by offering professional resourcing (including EX resourcing) and assessment services tailored to departmental and agency needs.

3.21 The PSC's Services Branch will continue to modernize its resourcing, assessment and client services programs. Additionally, it will standardize service levels to ensure the highest quality of services across Canada and strengthen its capacity to respond to client needs.

Recruitment

Recruitment

Introduction

3.22 In 2004-2005, we continued to help departments and agencies identify and recruit individuals to a wide variety of positions across numerous occupations and hierarchical levels, through our general recruitment services and corporate recruitment programs. Figure 1 provides a breakdown of total hiring to the public service in 2004-2005, by province/territory.

3.23 We also continued our efforts in a number of recruitment initiatives: recruitment of bilingual candidates; the expanded use of geographic areas of selection; and the development of a public service-wide e-resourcing solution.

Figure 1: Total Hiring to the Public Service for 2004-2005[1]

(Including indeterminate (permanent), and specified-period (term), students and casual workers)

Recruitment

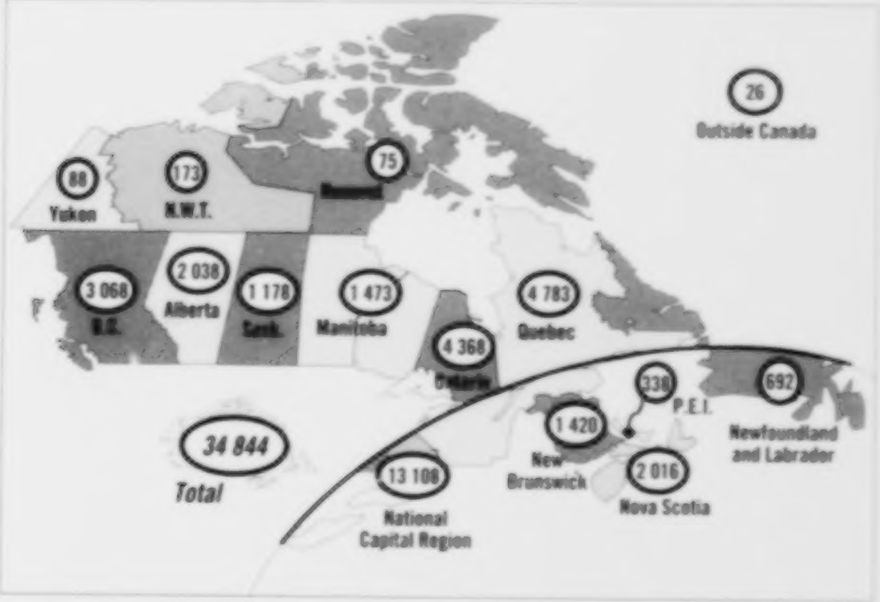
Introduction

3.22 In 2004-2005, we continued to help departments and agencies identify and recruit individuals to a wide variety of positions across numerous occupations and hierarchical levels, through our general recruitment services and corporate recruitment programs. Figure 1 provides a breakdown of total hiring to the public service in 2004-2005, by province/territory.

3.23 We also continued our efforts in a number of recruitment initiatives: recruitment of bilingual candidates; the expanded use of geographic areas of selection; and the development of a public service-wide e-resourcing solution.

Figure 1: Total Hiring to the Public Service for 2004-2005*

(Including indeterminate (permanent), and specified-period (term), students and casual workers)



* Excludes the Canada Border Services Agency

Overall Hiring Activities

3.24 In 2004-2005, a total of 34 844 new hires entered the public service (Figure 2). Of these, 3 400 (9.8%) were for indeterminate (permanent) positions; 8 447 (24.2%) were for specified-period (term) positions; 13 288 (38.1%) were casual appointments; and 9 709 (27.9%) were for student employment.[1]

3.25 When compared to fiscal year 2003-2004, three key observations in recruitment are noteworthy (Figure 2):

- an 11.7% drop in overall recruitment;
- a 22.2% decrease in external indeterminate (permanent) recruitment; and
- continued reliance on specified-period (term) hires and casuals, who now represent 86.5% of the total indeterminate (permanent), specified-period (term) and casual hires.

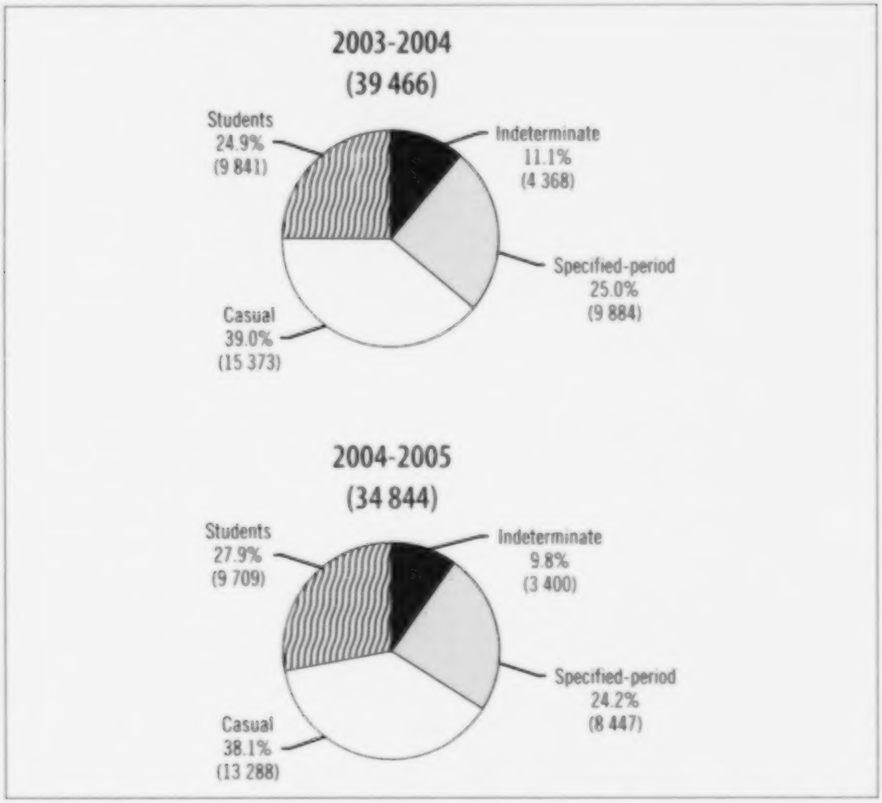
In 2004-2005, a total of 34 844 new hires entered the public service.

3.26 Overall, recruitment declined by 11.7% during 2004-2005, with 34 844 hires as compared to 39 466 in 2003-2004 (Figure 2). In addition, a significant decrease occurred in indeterminate (permanent) external hiring for the second consecutive year; it was down again by 22.2%.

---

1 Indeterminate (permanent) and specified period (term) appointments are subject to all provisions of the PSEA while casual workers and students are not. Casual employment can be used for emergencies, to fill short term absences, or for specific short term projects.

Figure 2: Overall Hiring Activities by Tenure*



* Please see Appendix 1: Statistical Information and Glossary for more information.

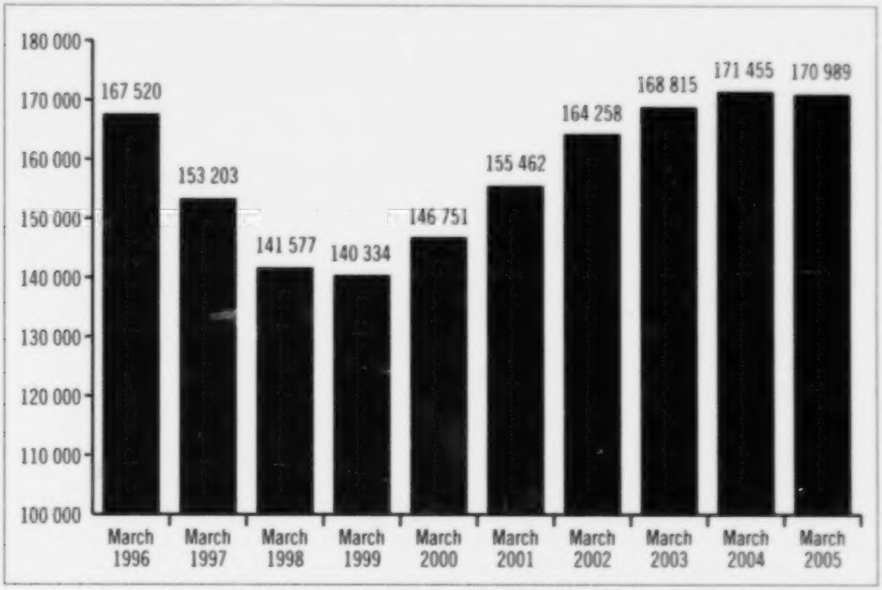
The overall size of the federal public service governed by the PSEA has been relatively stable during the past two years.

3.27 The federal public service is anticipating increased retirements (attributed to the ageing of the baby-boomer generation). The challenge for public service renewal will be identifying human resources needs and executing appropriate staffing plans to ensure timely resourcing.

3.28 The low levels of recruitment during program review in the mid and late 1990s, and the continued decline in external, indeterminate (permanent) recruitment, combined with a continued reliance on specified-period (term) hires and casuals, has generated concerns about the ability of the federal workforce to renew itself.

3.29 The overall size of the federal public service governed by the PSEA has been relatively stable during the past two years (Figure 3). For 2004-2005, 10.5% (or 17 946) of the population comprised contingent workers (specified-period (term) and casuals).

Figure 3: PSEA Population 1996-2005*



* The March 2005 population comprises 153 043 indeterminate (permanent), 13 293 specified period (term) employees and 4 653 casual workers.

The need for Human Resources Planning

3.30 Without government-wide human resources planning, it will be difficult to estimate the impact of recent declines in recruitment volumes on our ability to plan for the workforce of the future. As well, without proper linkages between business objectives and human resources planning, it will be difficult to determine, with any degree of precision, where and when increases in departure volumes will be problematic.

3.31 Planning for anticipated workforce requirements will need to take account of factors such as the transition to knowledge work, the need for increased government responsiveness to social issues (e.g., the ageing of the population, the increasing diversity of the labour market, and emerging crises such as SARS and national security).

3.32 For example, as a result of identifying future human resources requirements, recent initiatives to increase the capacity for internal audit and policy analysis in the public service call for increases in recruitment for these sectors. In contrast, the declining role of the administrative support (clerical) and operational sectors suggests a probable levelling off of recruitment activities in these areas over the next few years.

3.33 For both the internal audit and the policy analysis communities, we are responding to the Employer's identified planned requirements. Lack of planning in other key sectors, however, can result in shortages in the workforce. With the impending retirement of baby-boomers, delays in properly identifying future needs will make it difficult to put into place timely recruitment activities to address requirements as they arise.

Indeterminate (Permanent) Hires

...delays in properly identifying future needs will make it difficult to put into place timely recruitment activities...

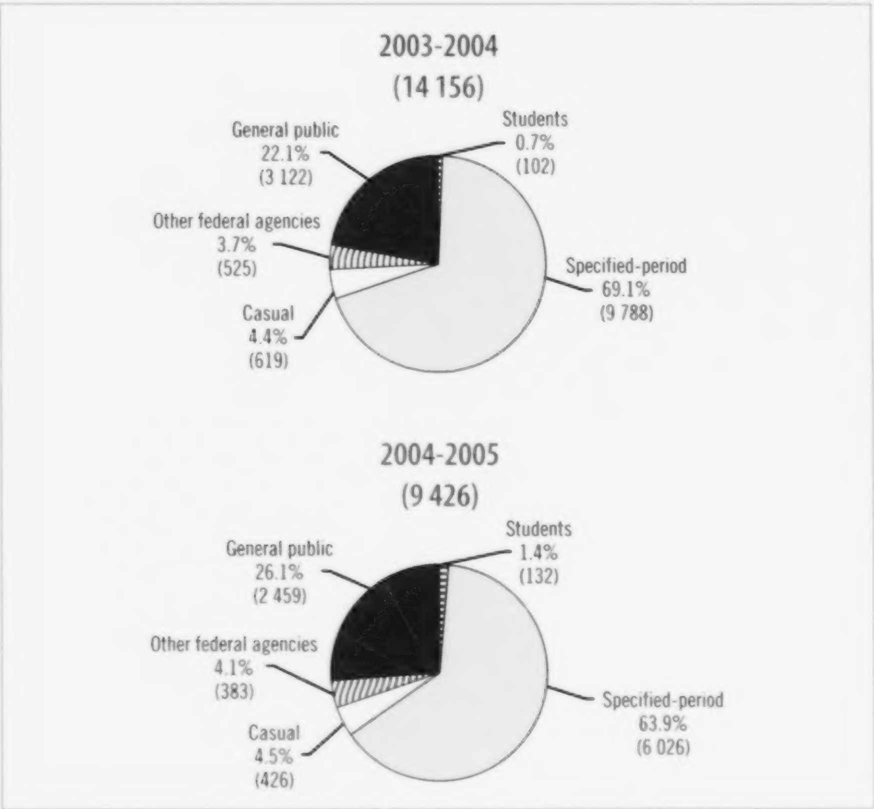
3.34 New indeterminate (permanent) employees comprise both individuals hired from outside the federal public service (indeterminate (permanent) hires) and specified-period (term) employees newly appointed to indeterminate (permanent) positions.

3.35 In 2004-2005, the total number of new indeterminate (permanent) employees decreased by 33.4%, down to 9 426 (compared to 14 156 the previous year) (Figure 4). Of these, 6 026 (64%) came from the specified-period (term) population; 3 400 (36%) were new indeterminate (permanent) recruits.

3.36 In 2004-2005, of the 3 400 new indeterminate (permanent) hires (Figure 4):

- 426 were previously casual employees;
- 383 were from non-PSEA federal organizations;
- 132 were students; and
- 2 459 were hired from outside the public service.

Figure 4: Previous Status of New Indeterminate (Permanent) Employees*



* Please see Appendix 1: Statistical Information and Glossary for more information

3.37 Because we only report on the employment status of new hires as it was immediately prior to their indeterminate (permanent) appointment, it is possible that an additional percentage of the 2 459 new indeterminate (permanent) employees hired from outside the public service may previously have been employed as specified-period (term) employees, casuals, or students. An analysis of casual employment between 1995 and 2004 shows that 44% of casuals are appointed as specified-period (term) or indeterminate (permanent) employees in the year following their casual employment.

3.38 Specified-period (term) and casual employment are legitimate staffing options for meeting temporary business needs. The justification to staff via a specified-period (term) or casual appointment can include the need to backfill temporary vacancies when indeterminate (permanent) employees take leave or acting/developmental assignments; short-term projects; or fluctuating workloads.

3.39 However, the fact that over the last two fiscal years approximately 65% of new indeterminate (permanent) employees have come from the specified-period (term) population, and about 26% have been recruited from outside the public service, suggests that specified-period (term) employment is being used in situations where the work is continuous, as opposed to temporary.

...the fact that over the last two fiscal years approximately 65% of new indeterminate (permanent) employees have come from the specified-period (term) population, and about 26% have been recruited from outside the public service, suggests that specified-period (term) employment is being used in situations where the work is continuous, as opposed to temporary.

3.40 In last year's Annual Report, we indicated that the percentage of new indeterminate (permanent) employees who had previously been specified-period (term) employees had risen to 69%, when compared to 2002-2003, when approximately 60% of new indeterminate (permanent) employees were previously specified-period (term) employees. We indicated that recent changes in Treasury Board's term employment policy[2] may have contributed to the overall increase in term-to-indeterminate (permanent) mobility and the resulting decrease in external indeterminate (permanent) hires.

3.41 During fiscal year 2004-2005, the percentage of new indeterminate (permanent) employees coming from the specified-period (term) population decreased to 64%. It is still too early to assess the long-term impact of the change in the term employment policy.

Temporary Hires

3.42 The federal public service remains reliant on hiring contingent workers. Specified-period (term) and casual hires represent 86.5% of all hires, excluding students, compared to 85.3% in 2003-2004.

3.43 In order to meet short-term needs and respond to immediate departmental and agency requirements, casual hires are not required to meet the selection and assessment standards for specified-period (term) and indeterminate (permanent) hires. Casual workers and specified-period (term) hires, having gained experience working in the federal public service, can have an unfair advantage over other external applicants when participating in open competitions.

2 Under Treasury Board's term employment policy, employees in specified-period (term) positions only need to serve three consecutive years, instead of five (as was previously the case), before being converted to indeterminate (permanent) status.

3.44 The highest percentages of specified-period (term) and casual hires are found in the Administrative Support and Operational occupational groups, where they comprise 93.5% and 90.6% of recruitment, respectively.

3.45 The use of temporary hires is also prevalent in other types of employment. For example, specified-period (term) and casual workers comprised 76%, 77.6%, and 87.7% of recruitment in the Scientific and Professional, Administrative and Foreign Service, and Technical occupational groups respectively, as well as 45.1% of recruitment in the Executive group (Table 1).

Table 1: Recruitment Activity by Occupational Category and Tenure 2004-2005*

	Indeterminate		Specified-Period		Casual		Total
	No.	%	No.	%	No.	%	
Executive	45	(54.9%)	17	(20.7%)	20	(24.4%)	82
Scientific and Professional	719	(24.0%)	1 180	(39.4%)	1 097	(36.6%)	2 996
Administrative and Foreign Service	1 253	(22.4%)	1 849	(33.0%)	2 499	(44.6%)	5 601
Technical	279	(12.3%)	718	(31.7%)	1 267	(56.0%)	2 264
Administrative Support	563	(6.5%)	3 216	(37.3%)	4 838	(56.1%)	8 617
Operational	514	(9.4%)	1 422	(25.9%)	3 551	(64.7%)	5 487
Separate Employers under the PSEA	27	(30.7%)	45	(51.1%)	16	(18.2%)	88
Total	**3 400**	**(13.5%)**	**8 447**	**(33.6%)**	**13 288**	**(52.9%)**	**25 135**

* Please see Appendix 1: Statistical Information and Glossary for more information.

To attract highly qualified candidates, it will be crucial to conduct better planning of recruitment needs and to recruit more often on an indeterminate (permanent) basis.

3.46 Comparatively low volumes of indeterminate (permanent) appointments are being staffed from outside the public service. To attract highly qualified candidates, it will be crucial to conduct better planning of recruitment needs and to recruit more often on an indeterminate (permanent) basis. Not doing so can hamper efforts to build capacity in areas where it is either lacking or where an increased need is anticipated, as highly sought-after candidates are less attracted to offers of temporary work.

Appointments Without Competition From Outside the Federal Public Service

3.47 In a values-based staffing system, external recruitment by competition should be the norm. External recruitment without competition should be the exception, and such appointments should only be made when it is considered in the best interest of the federal public service.

3.48 Due to the degree of risk they pose to the staffing values, the PSC has largely retained the authority to make appointments without competition from outside the public service. The decision to approve an external appointment without competition is based on an assessment of the individual circumstances of each case, with a view to achieving an appropriate balance between the staffing values and the management principles of efficiency and affordability.

Of the requests for external appointments without competition, 466 (39.6%) were approved...

3.49 In assessing individual cases, we use a list of criteria which govern the circumstances under which requests to conduct external appointments without competition may be considered.

> Criteria are used to assess requests for appointments without competition from outside the public service, in cases where departments do not possess the authority to make such appointments. Requests are evaluated against criteria such as whether the proposed appointment is within the context of an emergency situation or a recognized shortage group. Further criteria may be found in Appendix 2: External Recruitment Criteria.

3.50 Existing appointment data systems do not track whether external hires are the result of an open competitive process. However, PSC district and regional offices receive requests for external appointments without competition from departments and agencies that do not have delegated authority to recruit without competition.

3.51 During fiscal year 2004-2005, PSC district offices received 7 786 requests for external recruitment; of these, 1 176 (15%) were for appointments without competition. This compares to 1 822 of 9 336 (19.5%) requests received during fiscal year 2003-2004.

3.52 Of the requests for external appointments without competition, 466 (39.6%) were approved, resulting in an estimated 500 appointments (4.2% of indeterminate (permanent) and specified-period (term) hires). (Some of the 466 requests were for multiple appointments.)

Recruitment Programs

3.53 The PSC currently administers five corporate recruitment programs, which can be divided into two categories. The first, student recruitment programs, includes:

- the Federal Student Work Experience Program;
- the Co-operative Education and Internship Program; and
- the Research Affiliate Program.

3.54 The second category, university graduate programs, includes:

- the Post-Secondary Recruitment Program; and
- the Recruitment of Policy Leaders Program.

Student Recruitment Programs

3.55 In 2004-2005, the PSC and the Public Service Human Resources Management Agency of Canada began formal discussions with departmental and agency representatives to identify where additional tools are required to facilitate the use of student recruitment programs.

During fiscal year 2004-2005, 6 556 students were hired through the Federal Student Work Experience Program; an additional 3 153 were hired through the Co-operative Education and Internship Program.

3.56 In January 2005, the Research Affiliate Program was created to provide government research facilities with post-secondary students whose academic backgrounds and skills are well suited for research work. The Program is specifically designed to give students who must acquire research knowledge and skills as part of their educational program some experience in applied research.

3.57 Under the Federal Student Work Experience Program (FSWEP), departments and agencies can target their search for students by specifying the educational backgrounds and skill sets best suited for student employment opportunities. Several departments and agencies have created their own student recruitment initiatives within the scope of the Federal Student Work Experience Program, to increase their visibility with the student population. Examples include the Student Customs Officer Program (Canada Border Services Agency) and the Inshore Rescue Boat Program (Fisheries and Oceans Canada).

3.58 During fiscal year 2004-2005, 6 556 students were hired through the Federal Student Work Experience Program; an additional 3 153 were hired through the Co-operative Education and Internship Program. This compares to 6 460 and 3 381 hires respectively, during fiscal year 2003-2004.

3.59 Through customized departmental programs (such as Social Development Canada's Employment Equity Student Internship Program) or through the Federal Student Work Experience Program general inventory, the Program can be used to attract employment equity designated group members to the federal public service. During fiscal year 2004-2005, the PSC received 3 394 requests for referrals through the inventory; of these, 510 were targeted to employment equity designated group members.

3.60 In 2004-2005, approximately 70% of Federal Student Work Experience Program and 44% of Co-operative Education and Internship Program hires occurred outside the National Capital Region.

During fiscal year 2004-2005, over 200 former Federal Student Work Experience Program and Co-operative Education and Internship Program students were bridged into public service positions…

3.61 Concerns remain about equity of access to federal student job opportunities. In 2004-2005, as part of our ongoing effort to enhance access, the PSC launched two Federal Student Work Experience Program pilot projects to assess the impact of using a national area of selection when hiring students. Students willing to relocate to the work location are eligible for consideration for the employment opportunities targeted by the two pilot projects. Critical issues to be examined include the willingness of students to relocate for employment, and the overall efficiency of the system in providing timely referrals to requesting departments.

3.62 The first pilot project will assess the impact of the use of a national area of selection for all full-time post-secondary summer employment opportunities in the National Capital Region. The second pilot, a collaboration with Fisheries and Oceans Canada, will assess the impact of a national area of selection for student employment opportunities across Canada.

Student Bridging

3.63 Student bridging provides managers with a means of appointing a post-secondary graduate to a position if the person is qualified and has previously worked for the federal public service through either the Federal Student Work Experience Program or the Co-operative Education and Internship Program. An individual must be bridged into a position with duties similar to those he or she performed when employed as a student.

3.64 During fiscal year 2004-2005, over 200 former Federal Student Work Experience Program and Co-operative Education and Internship Program students were bridged into public service positions; 80% of the bridging situations occurred in the National Capital Region, and 20% in other regions. This compares to an estimated 248 bridging appointments the previous fiscal year, with 77% taking place in the National Capital Region.

3.65 In September 2004, we initiated a formal audit of the Federal Student Work Experience Program, the Co-operative Education and Internship Program, and student bridging.[3] The audit will determine:

(i) whether departments and agencies have a framework in place to ensure appropriate use of student employment programs; and

(ii) the extent to which departments and agencies are hiring students, and appointing former student hires, upon graduation, to the federal public service, in accordance with relevant legislation, regulations, policies, agreements, PSC guidelines, and the public service staffing values.

University Graduate Programs

Post-secondary recruitment program

3.66 During fiscal year 2004-2005, 7 224 university graduates from across Canada and abroad applied to 14 career opportunities through the Post-Secondary Recruitment Program. In addition, 2 176 candidates wrote standardized tests, for those career opportunities that required testing (e.g., the Situational Judgement Test and the Communication Proficiency Test).

3.67 Foreign Affairs Canada, International Trade Canada and Citizenship and Immigration Canada did not recruit foreign service officers during this reporting period. This career opportunity is one of the most popular choices, attracting significant volumes of applicants to the Post-Secondary Recruitment Program.

Only 446 candidates were appointed to specified-period (term) (231) and indeterminate (permanent) (215) positions.

3.68 Because the Foreign Service career opportunity was not offered in 2004-2005, and as a result of the introduction of on-line screening (e.g., requiring applicants to satisfy specific educational requirements to qualify for consideration), fewer graduates qualified for the Post-Secondary Recruitment Program in comparison to the previous fiscal year (7 224 versus 9 038).

3.69 Only 446 candidates were appointed to specified-period (term) (231) and indeterminate (permanent) (215) positions. Of these, 350 appointments occurred in the National Capital Region. This represents a small decrease when compared to fiscal year 2003-2004, when 463 persons were appointed through the Program; 371 (80%) of these appointments were in the National Capital Region.

3 The PSC audit reports are available at **http://www.psc-cfp.gc.ca/audit-verif/index_e.htm**.

3.70 The Economics, Sociology and Statistics, and Financial Officer occupational groups accounted for 157 appointments; 87% were to positions in the National Capital Region.

3.71 As of the end of fiscal year 2004-2005, the Program's general inventory had received over 9 700 applications from university graduates. Of these, 246 were appointed during the reporting year.

3.72 The majority of *ad hoc* hiring from the general inventory occurred in the Administrative and Foreign Service occupational groups (136 appointments). The most widely recruited occupational groups were the Program and Administrative Services groups.

Despite the PSC's ongoing efforts to ensure that the Post-Secondary Recruitment Program responds to departmental human resources needs, and to encourage its use by departments and agencies, the Program continues to be under-utilized.

3.73 Despite the PSC's ongoing efforts to ensure that the Post-Secondary Recruitment Program responds to departmental human resources needs, and to encourage its use by departments and agencies, the Program continues to be under-utilized. We continue to invest extensively in the Program. Several changes are being explored, including the creation of inventories for specific career fields, as opposed to the continuance of a general inventory, and the inclusion of college-level (as opposed to solely university-level) recruitment, where warranted.

3.74 The Program can be integrated into departments' and agencies' human resources planning initiatives through the creation of customized opportunities. Public Works and Government Services Canada does this with its Supply Officer Trainee Program.

3.75 Post-Secondary Recruitment can also be used to support horizontally driven recruitment initiatives. Most recently, to support the Science and Technology functional community's interdepartmental recruitment efforts, a customized inventory was created. It contains the names of recent university graduates who meet the educational requirements for four key occupational groups (biologists, chemists, physical scientists and technicians). The targeted inventory is part of the Science and Technology community's strategy to create awareness within post-secondary institutions of anticipated federal public service recruiting needs. Since its creation, the inventory has received 1 137 applications. It is being marketed inside the public service, in science-based departments.

3.76 The Post-Secondary Recruitment Program can also be used to complement efforts to recruit members of the employment equity designated groups. As of March 2005, the Program's general inventory comprised a sizeable population of university graduates who had self-identified as members of one or more employment equity designated groups (31% members of visible minorities, 2% Aboriginal peoples and 2% persons with disabilities).

3.77 The Program's electronic system can provide hiring managers with referrals within 48 hours, for job opportunities that do not require testing. This system also supports other recruitment and developmental programs, such as the Management Trainee Program and the Accelerated Economist Training Program. In fiscal year 2004-2005, 23 Management Trainee Program and 11 Accelerated Economist Training Program participants were recruited.

Recruitment of policy leaders program

3.78 The Recruitment of Policy Leaders Program is a new corporate recruitment program, introduced in January 2005 to enhance the capacity for policy analysis and development in the federal public service. The Program targets exceptional Canadians who will be graduating shortly, or who have recently graduated, in Canada or abroad. During fiscal year 2004-2005, the Program received 903 applications from Canadians across Canada and abroad. This new partnership between the PSC and departments and agencies will support the renewal of the policy workforce.

3.79 Departments and agencies with a Staffing Delegation and Accountability Agreement have the delegated authority to make appointments based on a relative merit[4] assessment of candidates referred by the PSC. Candidates in the inventory can be considered for positions in all non-executive groups and at levels requiring a higher degree of responsibility, if they are qualified and satisfy selection and assessment standards. We will report on the composition of the inventory and appointment data in next year's Annual Report.

The Recruitment of Policy Leaders Program is a new corporate recruitment program, introduced in January 2005 to enhance the capacity for policy analysis and development in the federal public service.

3.80 As of March 31, 2005, the assessment of candidates for the Recruitment of Policy Leaders Program was still in progress and, consequently, the partially-assessed inventory had not yet been established.

Recruitment Initiatives

Recruitment of Bilingual Canadians

3.81 In March 2003, the federal Government released the Action Plan for Official Languages, aimed at supporting Canada's linguistic duality. The Plan called for an increase in the federal public service's bilingual capacity and is coordinated by the Minister responsible for official languages.

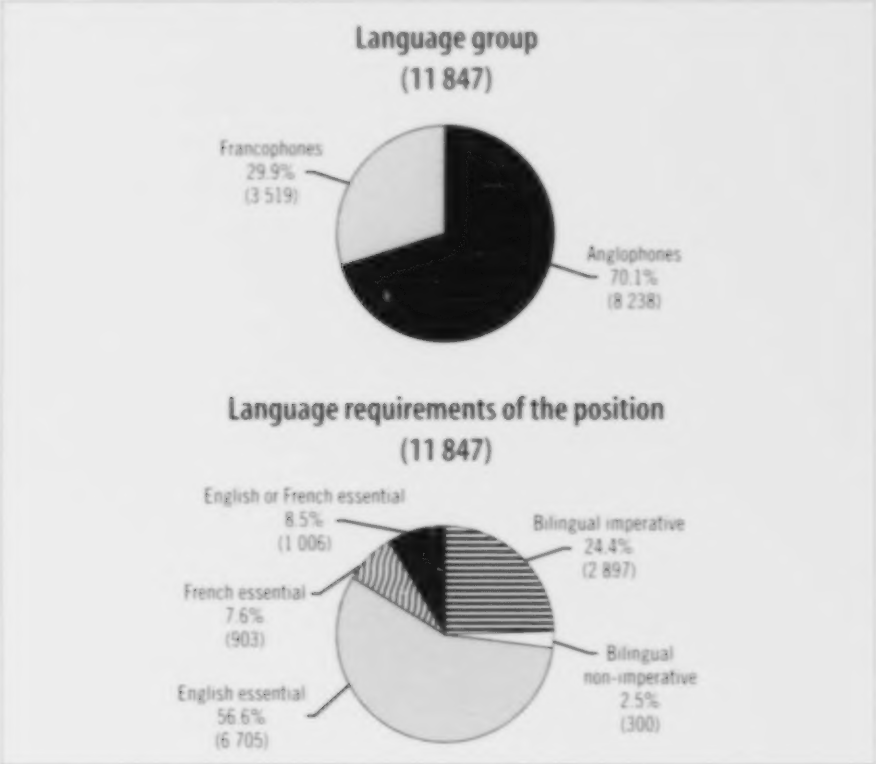
4 For a definition of relative merit, see Appendix 1, Statistical Information and Glossary.

3.82 For fiscal year 2004-2005, our first priority was to inform stakeholders of the availability of tools such as the DVD explaining second language requirements in the public service, and the demographic analysis of bilingual Canadians. Links to information on all aspects of second language requirements and support tools were grouped on a single Web site **(http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/ol/index_e.htm)**, to serve as a "one-stop shop" where visitors can learn more about specific topics such as evaluation, training, policies and legislation.

3.83 As Figure 5 illustrates, anglophones represent 70.1% of new hires to the public service, while francophones represent 29.9%. This compares to 71.1% and 28.9% respectively for fiscal year 2003-2004. In terms of the language requirements of the positions to which recruits were appointed, 56.6% were English essential, 7.6% were French essential, and 24.4% were bilingual imperative.

...anglophones represent 70.1% of new hires to the public service, while francophones represent 29.9%.

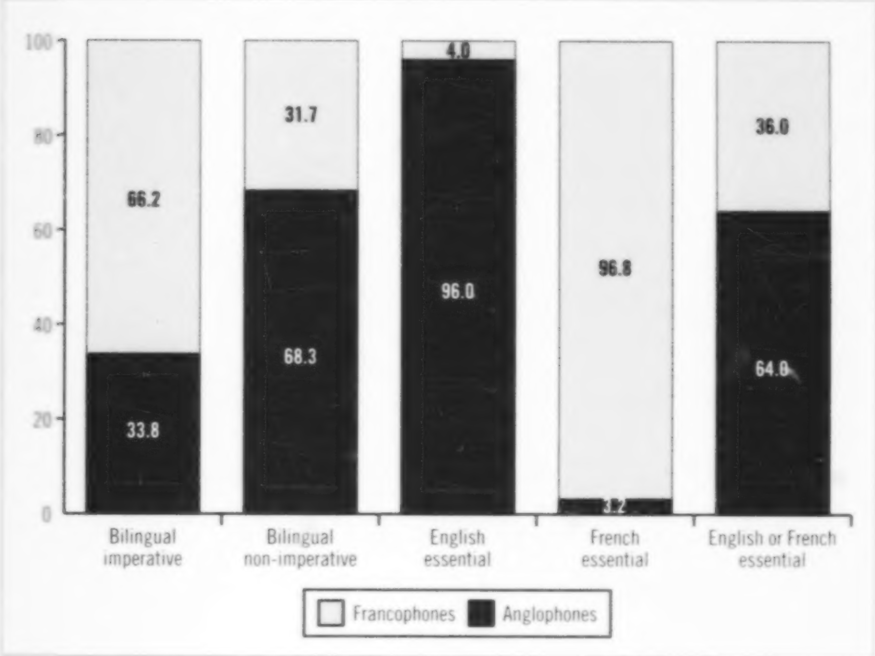
Figure 5: Number and Percentage of Appointments *to* the Public Service by Language Group and Language Requirements of the Position 2004-2005*



* Please see Appendix 1: Statistical Information and Glossary for more information.

3.84 Figure 6 shows that English-essential positions are almost exclusively filled by anglophones. Similarly, French-essential positions are almost exclusively staffed by francophones. For bilingual imperative positions, francophones are more likely than anglophones to be appointed; they represent 66.2% of bilingual imperative appointments.

Figure 6: Percentage of Appointments *to* the Public Service by Language Group and Language Requirements of the Position, 2004-2005*



* Please see Appendix 1: Statistical Information and Glossary for more information

...approximately 19% of advertised jobs used a national area of selection....28% of jobs in the National Capital Region open to the public used a national area of selection.

Geographic Areas of Selection

3.85 In 2004-2005, approximately 19% of advertised jobs used a national area of selection. During this same period, approximately 28% of jobs in the National Capital Region open to the public used a national area of selection.

Modern recruitment tools, such as electronic screening of applications, are a key enabler to providing Canada-wide access to federal public service jobs.

3.86 Modern recruitment tools, such as electronic screening of applications, are a key enabler to providing Canada-wide access to federal public service jobs. We are examining ways to increase the use of national area of selection, beginning with options for opening to the public across Canada, all officer-level recruitment opportunities in the National Capital Region, as quickly as possible. This examination will take into account both the availability of technology and the flexibilities provided by the new PSEA.

3.87 Other initiatives are under way to increase Canadians' access to public service jobs. Last year, we reported on a pilot project that introduced the use of radii[5] to standardize local and regional areas of selection in the Atlantic provinces. Prior to the use of standardized radii, the determination of areas of selection in the Atlantic Region varied from one province to another. This lack of consistency had led to concerns about transparency and equity of access.

3.88 As reported last year, an evaluation of the pilot project concluded that the objectives of increasing transparency and access have been achieved. As a result, in 2004-2005, radii were implemented as a standard practice for defining areas of selection in the Atlantic provinces.

3.89 Given the positive results of the approach in the Atlantic provinces, another pilot project was initiated in April 2004 in the Greater Toronto Area. Using census commuting distances[6], the local area of selection for the Administrative Support Inventory was expanded to include all postal codes falling within a 100 kilometre radius of the Greater Toronto Area.

3.90 As census commuting distances reflect the distance that workers in a given location travel daily to work, extending a local area of selection to include the vast majority of commuters provides access to residents willing to commute daily to a job location.

3.91 The area of selection previously used for the Administrative Support Inventory provided access to approximately 4 990 575 persons. The new area of selection encompasses a population of 7 485 199, for an overall increase of 2 485 624 or 49%. An evaluation of the impact of the extended area of selection on the volume of applications is currently under way.

E-resourcing

> The term "e-resourcing" now replaces "e-recruitment", and incorporates *staffing* (within the public service) as well as *recruitment* (from outside the public service.

---

5 The use of radii to define areas of selection consists of establishing a radius of a given number of kilometres from a job location. The minimum distance used in defining a local area of selection is based on the census commuting distances of a specific location.

6 Census definition: Commuting distances refer to the distance (measured in a straight line) between a respondent's residence and his or her usual workplace location.

3.92 We are working to secure approval for a public service-wide e-resourcing solution. The Public Service Resourcing Modernization Project will build on previously developed automated screening tools. Most importantly, it will facilitate the management of increased volumes of applications for employment, thus addressing a key concern related to national area of selection.

Public Service Resourcing System

3.93 Until the Public Service Resourcing Modernization Project can provide a longer-term solution for e-resourcing needs, we will continue to use the Public Service Resourcing System for recruitment purposes. This System is a prototype, designed to assess the ability of technology to screen large volumes of applications, in anticipation of expanding the use of national area of selection.

3.94 During 2004-2005, two PSC regions[7] used the Public Service Resourcing System to screen applications for 62% of their external hiring processes (29% of processes nationally). Using the tool to electronically screen on experience factors has resulted in a 77% reduction in the number of applications requiring manual screening.

Using the Public Service Resourcing System as the interim solution will enable the phased-in implementation of national area of selection. This recruitment tool will be made available to departments and agencies, and will help them manage their delegated recruitment authorities.

3.95 Using the Public Service Resourcing System as the interim solution will enable the phased-in implementation of national area of selection. This recruitment tool will be made available to departments and agencies, and will help them manage their delegated recruitment authorities.

7 The Central and Southern Ontario Region, and the National Capital and Eastern Ontario Region

Executive (EX) Resourcing

Executive (EX) Resourcing

Introduction

3.96 The PSC's Executive Resourcing Directorate offers a range of services to departments and agencies, including:

- resourcing EX-1 to EX-3 positions;
- targeted resourcing; and
- advice about recruiting members of functional communities and the employment equity designated groups.

3.97 The Leadership Network of the Public Service Human Resources Management Agency of Canada manages resourcing processes for EX-4 and EX-5 positions on behalf of the PSC. The Commission has the authority to approve these appointments, as well as all non-delegated appointments to and within the EX group (EX-1 to EX-5).

In 2004-2005, the number of generic EX competitions for functional communities continued to increase. This efficient approach uses one process to fill similar positions within or between departments, as opposed to conducting individual selection processes. The result is a more consistent assessment and selection process within functional communities.

Trends

3.98 In 2004-2005, the number of generic EX competitions for functional communities continued to increase. This efficient approach uses one process to fill similar positions within or between departments, as opposed to conducting individual selection processes. The result is a more consistent assessment and selection process within functional communities. For example:

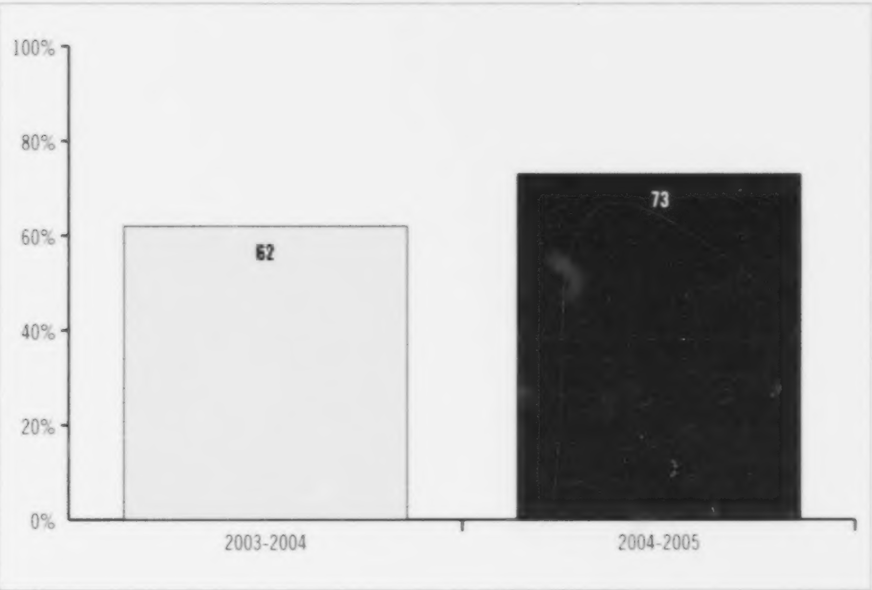
- Correctional Service Canada was authorized to establish pre-qualified pools at the EX-1 and EX-2 levels for warden, district director and executive director positions. Fifteen people were found qualified at the EX-1 level and six have been appointed; 12 were found qualified at the EX-2 level and nine have been appointed.
- An external generic competitive process to establish a pre-qualified pool of candidates at the EX-3 level was launched for the Information Management/Information Technology functional community. Three people were found qualified; one was appointed. A similar process was conducted at the EX-2 level; ten people were found qualified, of whom eight have been appointed.

3.99 In 2004-2005, our Executive Resourcing Directorate received 591 requests to initiate EX-1 to EX-3 selection processes. The Leadership Network received 63 requests for selection processes at the EX-4 and EX-5 levels.

3.100 In 2004-2005, the number of EX-1 to EX-3 positions staffed on an imperative basis (which requires candidates to meet the language requirements of the position at the time they accept the job offer) increased in the National Capital Region to 90% (434 of the 484 appointments). At the EX-4 and EX-5 levels, the percentage was even higher.

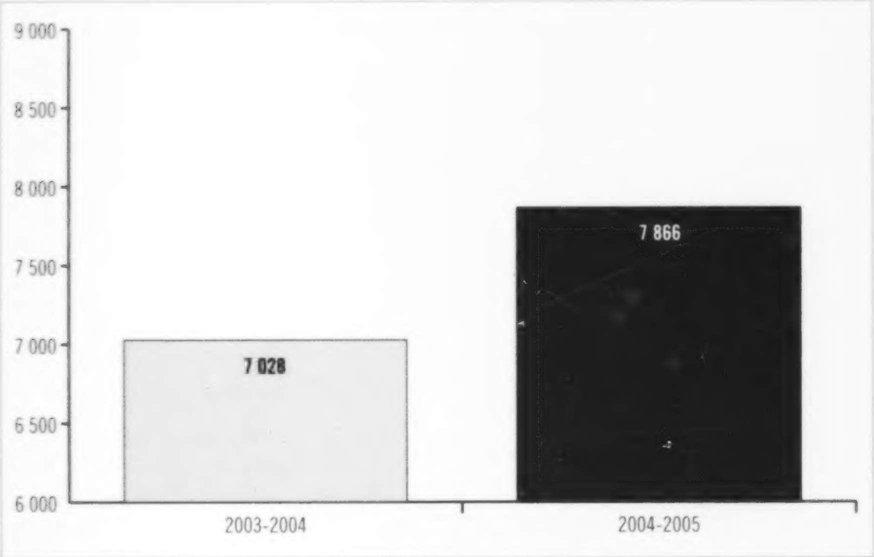
3.101 The percentage of EX-1 to EX-3 positions staffed through competitive processes increased by 11% from the previous fiscal year (Figure 7). The number of candidates applying to these competitive processes increased by 12% (Figure 8).

Figure 7: Competitive Processes for EX-1 to EX-3 Positions



Source: PSC Executive Resourcing Integrated Staffing System and Case Log

Figure 8: Applicants in EX-1 to EX-3 Competitive Processes



Source: PSC Executive Resourcing Integrated Staffing System and Case Log

Under the new PSEA, deputy heads will be delegated with appointment authorities for the EX group...

3.102 Under the new PSEA, deputy heads will be delegated with appointment authorities for the EX group (except for the appointment of Ministers' staff priorities to executive-level positions).

In spite of the increase in the number of applicants for executive positions, the challenge of ensuring that members of employment equity designated groups are well represented within the EX group remains.

Challenges

Employment Equity in the Executive Group

3.103 In spite of the increase in the number of applicants for executive positions, the challenge of ensuring that members of employment equity designated groups are well represented within the EX group remains. To address this challenge, in 2004-2005 we undertook a number of initiatives, including:

- writing to a number of deputy heads about their lack of progress in achieving the Embracing Change benchmarks for executives, and requesting EX employment equity staffing plans;
- encouraging deputy heads who have made progress to continue their efforts toward representativeness;

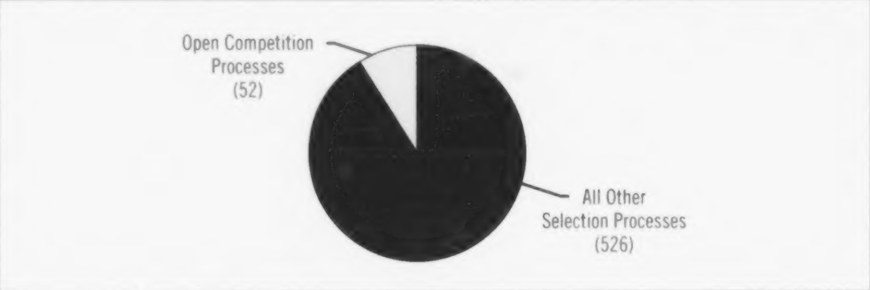
- authorizing the deputy heads of Social Development Canada and Human Resources and Skills Development Canada to conduct EX-1 competitive processes targeted to members of employment equity designated groups. Twelve employment equity candidates were appointed as a result of their efforts; and
- initiating a competitive process that is open only to members of visible minorities across Canada. Twelve departments are each committed to hiring at least one person.

Open competitions for EX positions

3.104 Under the PSEA, section 11, "appointments shall be made from within the public service except where in the opinion of the Commission, it is not in the best interest of the public service to do so". Most departments rationalized their requests to conduct an open competition process by pointing to a need for new knowledge and skills that cannot currently be found within the public service. Open competition processes accounted for 8.99% of all competitions within the EX group.

3.105 The PSC initiated a study of 52 open competition processes conducted between April 1, 2003 and June 30, 2004 for EX-1 to EX-3 positions (Figure 9). All qualified Canadians may apply in open competitions. The study revealed that only 23% of the 52 competitions resulted in the appointment of candidates from outside the federal public service.

Figure 9: EX Selection Processes



Source: PSC, Executive Resourcing Integrated Staffing System and Case Log

3.106 The study also found that the "experience" and "knowledge" factors were too specific to the position, or to the federal government, and as a result, most external candidates were eliminated. Public servants are free to apply in open competition processes, and clearly they have an advantage when screening and assessment factors are oriented to experience in the federal public service.

3.107 Competitive processes that are open to the public are excellent vehicles for renewing the federal workforce. They support a representative public service, and help to transfer skill sets from the private sector. Recognizing that more effort is needed to assure equity of access to executive positions, we have undertaken to:

- ensure that the language of the selection profile is simple and concise;
- verify the experience and knowledge requirements to make certain that they are not specific to the public service;
- ensure that, once candidates pass the pre-selection phase, the interview will assess the competencies required for the position, over the knowledge requirements;
- inform deputy heads of the results of the findings of the study and advise them of the actions the PSC is undertaking; and
- provide information sessions on these issues to the human resources professionals who are responsible for executive resourcing.

Competitive processes that are open to the public are excellent vehicles for renewing the federal workforce. They support a representative public service, and help to transfer skill sets from the private sector.

Assessment Services/Personnel Psychology Centre

Assessment Services/Personnel Psychology Centre

Introduction

3.108 The PSC's Services Branch provides assessment services principally through the Personnel Psychology Centre. It provides testing and related products and services to federal departments and agencies, for selection and development purposes.

Trends

The volume of general inquiries about the Personnel Psychology Centre's services remained high this year.

3.109 Departments continued to request information and assessment expertise related to departmental development programs during the reporting year.

- The volume of general inquiries about the Personnel Psychology Centre's services remained high this year.
- The number of consultations regarding assessment rose by 6.7% during 2004-2005.
- Traffic on the Personnel Psychology Centre's Web site accounted for more than 25% of all visits to the PSC site.

3.110 We noted a heightened sensitivity to the challenges related to assessing persons with disabilities. Managers appear to be increasingly aware that fair selection practices depend on fair access, fair assessment processes and, where needed, the proper accommodation of persons with disabilities.

We noted a heightened sensitivity to the challenges related to assessing persons with disabilities… Inquiries related to accommodation for persons with disabilities accounted for 26.3% of assessment consultations…

3.111 Inquiries related to accommodation for persons with disabilities accounted for 26.3% of assessment consultations during 2004-2005, a substantial increase from the previous year. As a result, the Personnel Psychology Centre made investments in alternative formats (large print, screen-reader versions, etc.) for a number of assessment instruments, as well as in alternative ways to administer those instruments.

Second Language Evaluation

3.112 The PSC is responsible for developing, updating and implementing second language evaluation instruments for the public service. Each year, approximately 60 000 evaluations are conducted to assess reading, writing and oral interaction skills (see Table 2 for detailed figures). These tests help ensure that Canadians are served in the official language of their choice and that federal employees in bilingual regions are able to work in the official language of their choice.

Table 2: Second Language Testing Volumes

	2003-2004	2004-2005	% Change
Reading	20 351	20 610	1.3
Writing	22 679	23 347	2.9
Oral Interaction	19 739	20 291	2.8

Source: PSC, Personnel Psychology Centre

During 2004-2005, concerns arose regarding the PSC's second language evaluation tests, in particular the French oral interaction test…
In order to address these concerns, we undertook a number of measures to make the test administration process more efficient, consistent and "user-friendly" for candidates.

3.113 During 2004-2005, concerns arose regarding the PSC's second language evaluation tests, in particular the French oral interaction test. These concerns were based on two different issues:

- a perception among language training students, most forcefully expressed by those at the executive level, that the test had become more difficult and marking more subjective; and
- a decrease in the success rate on the French oral interaction test in recent years.

3.114 In order to address these concerns, we undertook a number of measures to make the test administration process more efficient, consistent and "user-friendly" for candidates. For example, we:

- eliminated the backlog for the oral interaction test;
- provided for greater flexibility in the "warm-up" phase of the test;
- explored alternative methods for delivery of the test, including job shadowing;
- increased the number of oral interaction test information sessions to language teachers and students;
- increased the number of feedback sessions on test performance to students and teachers;

• increased and standardized the information available to candidates taking the test; and

• published a Web-based "myth-buster" to dispel misperceptions about the oral interaction test.

3.115 Research also provided evidence that the oral interaction test has not become more difficult over time. Specifically, comparisons between evaluations done in past years and those done by current evaluators revealed no significant differences.

3.116 Data regarding pass rates on the oral interaction test can be found in Table 3 below. The decline in success rates for the French test that had been observed in recent years was not observed during 2004-2005.

Table 3: Pass Rates on the Oral Interaction Test

	2002-2003		2003-2004		2004-2005	
	French	English	French	English	French	English
All levels (A,B,C combined)*	51.2%	90.7%	45.8%	88.4%	47.0%	84.9%
Level B only	60.1%	94.4%	56.7%	93.0%	57.1%	90.2%
Level C only	38.7%	81.9%	32.7%	79.4%	35.6%	75.3%

* Levels A, B and C correspond to basic, intermediate and advanced levels of second language proficiency.

Source: PSC, Personnel Psychology Centre

3.117 We will continue to monitor success rates on the reading, writing and oral interaction tests, and to track candidate reactions to changes to the oral interaction test.

3.118 In our efforts to improve and modernize our tests, and as part of our ongoing work with the Assistant Deputy Minister Advisory Group on Language Training and Testing, we will review best practices in the field of second language assessment, explore alternatives for oral proficiency testing, and update the reading and writing tests in English and French.

Assessment Initiatives

3.119 The Personnel Psychology Centre conducted more than 112 000 assessments during 2004-2005, a 12.9% decrease from 2003-2004. The decrease is largely attributable to a decline in testing associated with the Post-Secondary Recruitment Program (Foreign Affairs Canada, International Trade Canada and Citizenship and Immigration Canada did not recruit foreign service officers during fiscal year 2004-2005).

3.120 Assessments employed a range of instruments measuring such competencies as leadership ability, cognitive ability and second language proficiency. Detailed figures regarding assessment volumes are provided in Table 4.

The Personnel Psychology Centre conducted more than 112 000 assessments during 2004-2005…

Table 4: Assessment Volumes

	2003-2004	2004-2005	% Change
All tests combined	129 042	112 318	-12.9
EX assessment volumes (SELEX)	300	211	-29.7*
EX assessment volumes (reference checks)	1 593	2 019	26.7

* The decline in SELEX volumes is attributable to two factors: Foreign Affairs Canada and International Trade Canada did not run its annual EX promotion process; and there was a decline in appointment without competition processes for entry level EX positions, for which SELEX is used.

Source: PSC Personnel Psychology Centre.

3.121 In addition to using existing standardized assessment instruments, tailor-made instruments were developed for a number of federal clients. For example, the Personnel Psychology Centre worked with the Public Service Human Resources Management Agency of Canada on its development programs, including the Accelerated Executive Development Program. The Centre contributed assessment expertise to the design of a more rigorous promotion process.

3.122 The Centre also collaborated with the Canada Revenue Agency on its Middle Manager Development Program and a competency-based behavioural questionnaire for junior-level positions. Additionally, work was carried out with the Treasury Board Secretariat on the assessment component of a materiel management and procurement certification process.

3.123 The Centre's regional psychologists provided assessment services to a number of departments and agencies. These services included developing a simulation exercise for "Officer-in-Charge" positions in the Canadian Coast Guard, and establishing competency profiles for Canada Economic Development for Quebec Regions.

3.124 2004-2005 was the first full year of operation for Simulations for the Selection of Executives (SELEX), the PSC's assessment instrument for entry-level EX positions. This instrument, developed in consultation with stakeholders and experts, assesses the key leadership competencies necessary for effective performance in executive-level positions. Approximately 200 candidates were assessed using SELEX during 2004-2005.

2004-2005 was the first full year of operation for Simulations for the Selection of Executives (SELEX), the PSC's assessment instrument for entry-level EX positions... As the authority for executive staffing will be delegated to deputy heads under the new PSEA, it is expected that SELEX will continue to play a vital role in ensuring that future leaders have the necessary competencies.

3.125 As the authority for executive staffing will be delegated to deputy heads under the new PSEA, it is expected that SELEX will continue to play a vital role in ensuring that future leaders have the necessary competencies. Under the new Appointment Framework, the importance of SELEX is underscored by the requirement, in some circumstances, for a PSC-approved test for entry into the Executive group.

3.126 The Personnel Psychology Centre also developed a new tool, IPEX (Identification of Pathways for EX Development). Targeted at middle managers contemplating senior management positions, IPEX is a suite of instruments designed to provide a complete picture of a participant's leadership strengths and of areas requiring development. Early pilots demonstrate the effectiveness of IPEX in providing valuable developmental feedback to potential leaders. Client inquiries suggest considerable demand for this type of tool, which will likely be launched in 2005-2006.

3.127 During the past two years, the Personnel Psychology Centre has explored the viability and potential advantages of electronic testing (e-testing). A small number of PSC tests have been administered on-line over the past two years, allowing us to:

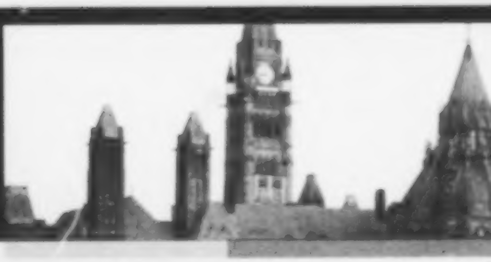
- determine the level of effort required to convert tests to an electronic format and to establish their equivalence with paper-and-pencil formats;
- monitor the reaction of candidates taking tests on-line; and
- assess the readiness of clients to administer tests in this format.

...the Personnel Psychology Centre has explored the viability and potential advantages of electronic testing (e-testing)... If properly implemented, e-testing could offer economic, service-related and assessment advantages.

3.128 The reaction to e-testing has been mixed. Some candidates have a strong preference for this format, while others prefer paper-and-pencil testing. In order to safeguard merit and the integrity of the testing process, on-line tests must be administered in a controlled environment. Experience with clients to date suggests, however, that the facilities and hardware required for on-line testing remain an obstacle for some departments and agencies.

3.129 If properly implemented, e-testing could offer economic, service-related and assessment advantages. A gradual and strategic implementation approach will be explored in 2005-2006.

Appendices



Appendix 1: Statistical Information and Glossary

The Annual Report includes a number of graphs and tables, the data for which have been derived from a variety of sources.

More complete data are available electronically at **http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/2004/tables/index_e.htm.**

Data Source

The information on hiring and staffing activities is derived from data received from the incumbent file of the Public Service Human Resources Management Agency of Canada. This file is extracted from the Public Works and Government Services Canada pay system. The PSC's Appointments Information and Analysis Directorate has developed a series of algorithms that are used against these files to produce the PSC official record of hiring and staffing activities across the federal public service, based on pay transactions submitted by departments and agencies.

The following new organizations are not included in this year's statistical tables, as their enabling legislation has yet to be decreed:

- International Trade Canada;
- Public Safety and Emergency Preparedness Canada;
- Social Development Canada; and
- Public Health Agency of Canada.

In addition, the Canada Border Services Agency is not included, as it did not appear as a separate entity in the Public Works and Government Services Canada pay system during the reporting period.

Hiring Activities

Hiring activities refer to appointments to the public service, hiring of casuals as per the *Public Service Employment Act* (PSEA), section 21.2 and the recruitment of students under the *Student Employment Programs Exclusion Approval Order and Regulations.*

Staffing Activities

Staffing activities refer to appointments made under the PSEA. An appointment to the public service includes the appointment of a person from the general public or the appointment of an employee of a government department or agency that is not subject to the PSEA. Staffing activity within the public service includes all appointments and/or deployments of employees within or between departments or agencies that are subject to the PSEA.

Glossary

Accelerated Economist Training Program (AETP) *[Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAE)]* – a two-year program under the Post-Secondary Recruitment umbrella, now administered by the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, that is aimed at attracting students in economics or public policy. The AETP offers Master's degree candidates in any discipline the opportunity to work alongside decision-makers on social, economic and international policy agendas.

Accelerated Executive Development Program *[Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs]* – a development program, now administered by the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, that identifies a representative group of executives at the EX-1 to EX-3 level who demonstrate strong leadership potential and may become assistant deputy ministers, and that invests in their development and progression.

Acting Appointment *[Nomination intérimaire]* – the temporary assignment of an employee to the duties of a higher level position (i.e., one with a maximum rate of pay that would constitute a promotion). Only acting appointments of more than four months are reported.

Appeal *[Appel]* – the recourse process for an individual who has not been selected for an appointment in an internal closed competition or without competition process, pursuant to section 21 of the PSEA.

Appointment Framework *[Cadre de nomination]* – approved by the Public Service Commission on March 11, 2005. The Framework has three components: appointment policy; delegation; and accountability. The Appointment Framework will guide deputy heads in designing staffing systems that are tailored to their specific needs and ensure respect for legislative requirements and the staffing values.

Area of Selection *[Zone de sélection]* – refers to the established geographic/occupational/organizational parameters that prospective candidates must meet in order to be eligible for appointment to the federal public service. In a non-competitive process, the area of selection determines who has the right of appeal.

Audit *[Vérification]* – an objective and systematic examination of activities that provides an independent assessment of the performance and management of those activities.

Casual Employment *[Emploi temporaire]* – a short-term employment option to hire persons to the public service for a period not exceeding 90 calendar days at one time nor for more than 125 working days within any 12-month period in any one department. None of the provisions of the *Public Service Employment Act* (other than those authorizing the making of such appointments) applies to these hires.

Closed Competition *[Concours interne]* – a competition open only to persons employed in the public service.

Competency *[Compétence]* – one of the public service staffing values, referring to the combination of attributes that ensure that public servants are qualified to fulfill their public service duty.

Contingent Workforce *[Effectif occasionnel]* – comprised of specified-period (term) employees, casual workers and student employees. Managers in the federal public service rely on the use of this workforce for a number of reasons, including: the need to fill positions on a temporary basis (e.g., while employees are on leave or to meet immediate and/or unplanned resourcing needs not anticipated within departmental human resources planning).

Co-operative Education/Internship Program *[Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat]* – a program designed to provide post-secondary students with relevant and practical work experience in the public service, to help them fulfill the requirements of their academic program.

Efficiency *[Efficience]* – a management/service delivery principle, to ensure that staffing approaches provide good value for money and are simple, timely and effective in their delivery.

Embracing Change *[Faire place au changement]* – the Government's action plan established in 2000 that set one-in-five (20%) benchmarks for increasing the participation rates of members of visible minorities in the public service, including entry into the public service by 2003 and entry into the Executive group by 2005.

Employment Equity Designated Groups *[Groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi]* – as defined by the *Employment Equity Act*, these include Aboriginal peoples, persons with disabilities, members of visible minorities and women. Data on Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities are obtained by matching employee data with the Employment Equity Data Bank of the Public Service Human Resources Management Agency of Canada. Data on women are obtained from the Public Works and Government Services Canada pay system.

Equity of Access *[Égalité d'accès]* – a staffing value, aimed at ensuring equal access to employment opportunities; staffing practices are barrier-free and inclusive.

E-resourcing *[Ressourcement électronique]* – the use of technology to electronically screen large numbers of applications to alleviate one of the main obstacles (volume management) to making public service jobs available on a national basis. "Resourcing" incorporates both recruitment (from outside the public service) and staffing (within the public service).

Fairness *[Justice]* – a public service staffing value, aimed at ensuring that decisions are made objectively, free from political patronage or personal favouritism; staffing practices reflect the just treatment of employees and applicants.

Federal Student Work Experience Program (FSWEP) *[Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE)]* – the primary vehicle through which federal departments and agencies recruit students for some 7 000 temporary student jobs each year. FSWEP gives full-time secondary school, CEGEP, college, technical institute and university students opportunities to learn about the federal government and gain valuable experience while developing and improving their employability skills.

Flexibility *[Souplesse]* – a management/service delivery principle that ensures that staffing approaches are adapted to the specific needs of a department or agency.

Functional Community *[Collectivité fonctionnelle]* – a specific career grouping within the federal public service (e.g., Finance, Communications, Policy, Comptrollership), of which a cross-collaboration of departments and agencies has been formed, both *Public Service Employment Act* and non-*Public Service Employment Act*, to address the collective human resources needs of the community. The management of such a community responds to the interests of individuals and departments who share common elements with the goal of increasing the capacity of the public service workforce. Functional community heads are assigned to lead specific community initiatives, such as learning and development opportunities.

Generic Competition *[Concours générique]* – an approach that allows for one staffing process to fill similar positions within or between departments/ agencies, as opposed to several individual processes.

Imperative Staffing *[Dotation impérative]* – the requirement that the person about to be appointed meet the language requirements of the position at the time of appointment.

Indeterminate (Permanent) Employment *[Emploi pour une durée indéterminée (poste permanent)]* – part-time or full-time employment of no fixed duration.

Individual Merit *[Mérite individuel]* – a person is assessed and found qualified for appointment without being compared to others. Individual merit appointments can only be made in the circumstances described in the *Public Service Employment Regulations*.

Investigation *[Enquête]* – an inquiry into a complaint alleging a violation of the *Public Service Employment Act* and/or Regulations for matters which are not appealable under Section 21 of the Act.

IPEX – Identification of Pathways for EX Development, the PSC's new instrument aimed at middle managers contemplating senior management positions. IPEX is a suite of assessment instruments designed to provide a complete picture of a participant's leadership strengths, as well as areas requiring development.

Management Trainee Program *[Programme de stagiaires en gestion]* – a program under the Post-Secondary Recruitment umbrella, now administered by the Public Service Human Resources Management Agency of Canada, that recruits and develops recent university graduates in a variety of disciplines.

Merit *[Mérite]* – Under the current *Public Service Employment Act*, merit involves the application of values in staffing actions. No formal definition exists for this term. (See Relative and Individual Merit). Under the new PSEA, merit has two components. First, everyone who is appointed must meet the essential qualifications, which includes official language proficiency. Second, the manager (or other delegate of the deputy head) may take into account and consider:

- qualifications that are considered an asset for the work, currently or in the future;
- any current or future operational requirements and organizational needs that he or she has identified; and
- the current and future needs of the public service, as determined by the Employer, in deciding on the needs of their organization.

National Area of Selection *[Zone nationale de sélection]* – the result of removing geographic limits that prospective candidates must meet to be eligible to apply for public service positions.

Non-imperative Staffing *[Dotation non impérative]* – means an appointment process for an indeterminate (permanent) period to a bilingual position that has been identified by the deputy head as not requiring, at the time of the appointment, occupation by a person qualified in the knowledge and use of both official languages. If the candidate chosen for the position does not meet the linguistic requirements of the position, that person is required to demonstrate that he or she is eligible for language training or is excluded for other reasons, as stated in the *Public Service Official Languages Exclusion Approval Order*. To be eligible for language training, a person must demonstrate the potential to become proficient in the use of the second official language within the allowable training time and the 24-month exemption period.

Non-Partisanship *[Impartialité]* – one of the public service staffing values, aimed at ensuring that employees are appointed and promoted objectively, free from political patronage or personal favouritism.

Open Competition *[Concours public]* – a competition open to the public, including persons employed in the public service.

Oral Interaction Test *[Test d'interaction orale]* – the Second Language Evaluation Oral Interaction Test assesses a candidate's ability to speak and understand his or her second official language in a work context. The evaluation takes the form of a conversation with an assessor about work-related matters and lasts about 30 minutes.

Personal Favouritism in Staffing *[Favoritisme personnel en dotation]* – within the federal public service's staffing and recruitment process, personal favouritism involves an inappropriate action or behaviour by a public servant who, by using knowledge, authority or influence, provides an unfair advantage or preferential treatment to: 1) a current employee or 2) a candidate for employment in the public service, for personal gain (benefit) and contrary to the good of the organization.

Post-Secondary Recruitment Program *[Programme de recrutement post-secondaire]* – a program designed to provide departments and agencies with the flexibility to recruit recent university graduates into entry-level positions, year-round.

Pre-Qualified Pool (PQP) *[Répertoire de préqualification (RPQ)]* – a pool of fully assessed and fully qualified candidates. A PQP is an efficient staffing mechanism for both candidates and managers, as it provides a source of individuals who have been thoroughly assessed relative to the requirements of a position, or for similar positions within the same occupational group and level.

Priority Person *[Bénéficiaire de priorité]* – a person who has an entitlement under the *Public Service Employment Act* or Regulations, for a limited period, to be appointed without competition and ahead of all others to any position in the public service for which he or she is qualified.

Promotion *[Promotion]* – the appointment of an employee to a position at a higher level for which the maximum rate of pay exceeds that of the former position by an amount equal to or greater than the lowest pay increment of the new position. When the new position has no fixed pay increments, the increase must be at least 4% of the maximum rate of pay of the former position.

Public Service Official Languages Exclusion Approval Order *[Décret d'exclusion sur les langues officielles dans la Fonction publique]* – provides for certain circumstances in which a unilingual person is excluded from meeting the official language proficiency requirements of a bilingual position.

Public Service Resourcing System *[Système de ressourcement de la fonction publique]* – a prototype system designed to assess the ability of technology to screen larger volumes of job applications, in anticipation of expanding the use of national area of selection.

Radii *[Rayons]* – The use of radii to define areas of selection consists of establishing a radius of a certain number of kilometres from a job location. The minimal distance used in defining a local area of selection is based on census commuting distances in a region.

Recruitment of Policy Leaders Program *[Programme de recrutement des leaders en politiques]* – targets and recruits exceptional graduates into the public service. It takes into account candidates' advanced educational and professional qualifications, in order to recruit policy analysts at higher levels of responsibility.

Relative Merit *[Mérite relatif]* – a person is assessed along with other candidates, found qualified for a position, and ranked in order of merit.

Representativeness *[Représentativité]* – a staffing value, aimed at ensuring that the composition of the federal public service reflects that of the Canadian labour market.

Research Affiliate Program *[Programme des adjoints de recherche]* – a recruitment program specifically designed to give post-secondary students experience in applied research (design, execution, evaluation), when they must attain such knowledge and skills in order to graduate.

Resourcing *[Ressourcement]* includes both recruitment and staffing. **Recruitment** *[Recrutement]* refers to hiring from outside the public service. **Staffing** is filling a position from within the public service.

Second Language Evaluation *[Évaluation de langue seconde]* – a language test used by the PSC to determine the second (official) language proficiency of employees and of candidates for public service positions.

SELEX – Simulations for the Selection of Executives, the PSC's instrument for assessing key leadership competencies for effective performance in executive positions.

Separate Agencies *[Organismes distincts]* – agencies listed in Schedule V of the *Financial Administration Act*. They are independent employers within the wider public service, and generally operate their own staffing systems.

Specified-period (Term) Employment *[Emploi pour une période déterminée]* – part-time or full-time employment of a fixed duration.

Staffing Management Accountability Framework (SMAF) *[Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD)]* – one of a range of mechanisms developed to support deputy heads' accountability for the way they exercise their delegated staffing authorities. The SMAF sets out five indicators: governance; planning; policy; communication; and control. These specify the PSC's expectations for a well managed appointment system that produces the results outlined in the new *Public Service Employment Act*. Departments and agencies must annually submit a Departmental Staffing Accountability Report to report on the indicators, providing the PSC with information that it uses to assess the staffing system.

Staffing Values and Principles *[Valeurs de dotation et principes]* -The Results values are competency, non-partisanship and representativeness. The Process values are equity of access, fairness and transparency. The Management and Service Delivery principles are flexibility and efficiency.

Student Bridging *[Mécanisme d'intégration des étudiants et étudiantes]* – a mechanism that allows managers to hire recent post-secondary graduates. To be bridged, students must have completed a program of study within the last 18 months, must have previously worked in the public service through either the Federal Student Work Experience Program or the Co-operative Education and Internship Program, and must be qualified.

Student Hiring *[Embauche d'étudiants et d'étudiantes]* – The Student *Employment Programs Exclusion Approval Order and Regulations* that took effect on April 9, 1997, exclude students from the operation of the *Public Service Employment Act* with the exception of subsections 16(4) and 17(4), which deal with citizenship. These recruits are no longer considered appointments to the public service under the *Public Service Employment Act*. No occupational group is specified for student programs.

Surplus Employee *[Fonctionnaire excédentaire]* – an indeterminate (permanent) employee who has been formally declared surplus, in writing, by his or her deputy head – owing to lack of work, discontinuance of a function, or the transfer of work or a function outside the public service (alternative service delivery initiative).

Transparency *[Transparence]* – a public service staffing value, ensuring open communication with employees and applicants about staffing practices and decisions.

Appendix 2: External Recruitment Criteria

These criteria are used to assess requests for appointments without competition from outside the public service, made by departments that do not possess the authority to make such appointments under their Staffing Delegation and Accountability Agreement.

1. The position is in a shortage group.
2. The position is in a geographically remote area and an open competition would be unlikely to identify other qualified candidates.
3. The position requires highly specialized skills, and a high-calibre individual could be "lost" if the appointment is not made quickly (e.g., the appointment of an outstanding scholar, a participant in a fellowship program or a subject-matter expert).
4. A project or program co-funded by the federal government and another sector (e.g., industry or another level of government) may be jeopardized if the position is not filled immediately, and an open competition would be unlikely to identify better qualified candidates.
5. The position is being filled as a result of a transfer of responsibility to the federal government, and the proposed individual was employed in the organization concerned at the time of the transfer.
6. The proposed individual was previously employed under the *Public Service Employment Act* in a position requiring similar competencies, and an open competition would be unlikely to identify better qualified candidates.
7. The proposed individual was hired as a casual employee, as a result of a selection process based on relative merit conducted by the PSC or the department, to perform duties involving similar competencies to those required by the position being staffed, and an open competition would be unlikely to identify better qualified candidates.
8. The appointment of a qualified member of an employment equity designated group would increase or consolidate the department's representativeness, and is proposed in the context of an approved employment equity program administered by the department or the PSC.
9. An indeterminate (permanent) appointment is being proposed in the context of an emergency situation.

Commission de la fonction publique du Canada

Public Service Commission of Canada

Commission de la fonction publique

Rapport annuel

2004-2005

Chapitre 3 – Services

Canada

Commission de la fonction publique

Rapport annuel

2004-2005

Chapitre 3 – Services

Commission de la fonction publique du Canada
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Canada

Renseignements : (613) 992-9562
Télécopieur : (613) 992-9352

Le présent rapport est également disponible sur notre site Web à l'adresse suivante :
www.psc-cfp.gc.ca

N° de catalogue : SC1-2005
ISBN 0-662-69205-5

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par la Commission
de la fonction publique du Canada, 2005

Table des matières

Résumé ... 3

Introduction ... 7

Recrutement ... 11

- Introduction ... 12
- Activités d'embauche ... 13
- Embauche pour une durée indéterminée (postes permanents) ... 16
- Emplois temporaires ... 18
- Nominations sans concours de personnes provenant de l'extérieur de la fonction publique fédérale ... 20
- Programmes de recrutement ... 21
- Initiatives de recrutement ... 27

Ressourcement des cadres de direction (niveau EX) ... 33

- Introduction ... 34
- Tendances ... 34
- Défis ... 36

Services d'évaluation du Centre de psychologie du personnel ... 39

- Introduction ... 40
- Tendances ... 40
- Évaluation de la langue seconde ... 41
- Initiatives en matière d'évaluation ... 43

Annexes ... 47

- Annexe 1 : Renseignements statistiques et glossaire ... 48
- Annexe 2 : Critères de recrutement externe ... 58

Résumé

Résumé

3.1 En 2004-2005, la Commission de la fonction publique (CFP) a fourni des services de recrutement, d'évaluation et de ressourcement des cadres aux ministères et aux organismes fédéraux.

Recrutement

Activités d'embauche

3.2 Pour la deuxième année consécutive, la fonction publique fédérale a connu une baisse au chapitre du recrutement externe – une diminution de 11,7 p. 100 en 2004-2005 alors qu'elle était de 11,3 p. 100 en 2003-2004. Nous avons noté un recours persistant à l'embauche de fonctionnaires pour une période déterminée et pour un emploi temporaire. Ce type d'embauche représente actuellement 86,5 p. 100 de l'embauche pour une durée indéterminée (postes permanents), de l'embauche temporaire et celle pour une période déterminée, en comparaison de 85,3 p. 100 au cours du dernier exercice.

3.3 Le recrutement externe est le principal mécanisme de renouvellement de la fonction publique. Étant donné le départ à la retraite imminent des baby-boomers et le virage qui nécessitera l'embauche de travailleurs et de travailleuses du savoir, il sera important pour les ministères de prévoir leurs besoins futurs en ressources humaines. Dans le cas contraire, il pourrait être difficile de faire du recrutement en temps opportun.

Programmes de recrutement

3.4 Certaines préoccupations demeurent à propos de l'égalité d'accès aux emplois étudiants du gouvernement fédéral. En 2004-2005, la CFP a lancé deux projets pilotes dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant afin d'évaluer l'incidence du recours à une zone nationale de sélection au moment d'embaucher des étudiants et des étudiantes.

3.5 En dépit des efforts permanents pour stimuler son utilisation par les ministères et les organismes, le Programme de recrutement postsecondaire demeure sous-utilisé. Au cours de 2004-2005, 7 224 étudiantes et étudiants diplômés ont posé leur candidature pour 14 domaines de carrière. Plus de 7 000 candidates et candidats ont été présentés, mais on n'en a embauché que 446. Le nombre de candidatures est moindre en raison d'un recours plus important à la présélection en ligne et de l'absence de recrutement d'agents et d'agentes des services extérieurs cette année.

3.6 De nouveaux partenariats avec les ministères et les organismes ont donné lieu à des initiatives de recrutement sur mesure. À titre d'exemple, le programme de Recrutement de leaders en politiques vise à accroître la capacité de la collectivité de l'analyse et de l'élaboration des politiques de la fonction publique fédérale.

Initiatives de recrutement

3.7 Au cours de 2004-2005, environ 19 p. 100 de tous les emplois annoncés à l'extérieur du gouvernement, et 28 p. 100 des emplois destinés à la région de la capitale nationale l'ont été au moyen de la zone nationale de sélection (c'est-à-dire que les emplois étaient offerts à toutes les Canadiennes et tous les Canadiens qualifiés peu importe où ils et elles habitent).

3.8 Nous explorons la possibilité d'élargir encore le recours à la zone nationale de sélection en tirant parti de la marge de manœuvre que nous procure la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et la technologie et en ouvrant au grand public partout au Canada, toutes les occasions de recrutement au niveau d'agent ou d'agente pour la région de la capitale nationale.

3.9 Il faudra quelques années avant que la technologie du ressourcement électronique soit au point pour répondre aux besoins de recrutement et de dotation de la fonction publique. Entre-temps, nous généraliserons l'usage du Système de ressourcement de la fonction publique, initialement un projet pilote pour lequel on a développé une technologie à l'interne.

Ressourcement des cadres de direction (niveau EX)

3.10 L'analyse de 52 concours à l'égard des postes de cadres (EX-1 à EX-3) ouverts au public a révélé que seulement 23 p. 100 d'entre eux ont été comblés par des candidats et des candidates de l'extérieur de la fonction publique. L'analyse nous a révélé en outre qu'un certain nombre d'obstacles font qu'il est difficile pour les candidats et les candidates de l'extérieur de la fonction publique d'avoir accès aux postes de direction. Nous avons pris des mesures pour corriger le problème, par exemple en examinant la formulation des exigences des éléments « expérience » et « connaissances » en s'assurant qu'ils ne sont pas liés spécifiquement à une expérience dans la fonction publique.

Services d'évaluation

3.11 Au cours de l'année faisant l'objet du rapport, d'importants efforts ont été investis à la CFP dans l'amélioration de la procédure et des instruments d'évaluation de la langue seconde et, en particulier, du test d'interaction orale. À titre d'exemple, nous avons eu recours à d'autres méthodes d'administration du test. Ainsi une plus grande souplesse a caractérisé la « phase de préparation », et davantage de séances de rétroaction ont été mises à la disposition des professeurs et des élèves. Ces mesures ont été introduites en réponse à des préoccupations soulevées au cours de l'exercice 2004-2005 selon lesquelles le taux de succès au test d'interaction orale en français diminue et à la perception que le test était plus difficile qu'autrefois.

Introduction

Introduction

3.12 La Commission de la fonction publique (CFP) fournit des services de recrutement, d'évaluation et de ressourcement des cadres aux ministères et aux organismes fédéraux. Le présent chapitre fait état de ces services et des tendances connexes.

2004-2005 : Une année de changement

3.13 Même si la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) ne sera pas entièrement en vigueur avant la date prévue de décembre 2005, la promulgation en 2003 de la loi cadre, la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, a déjà donné lieu à plusieurs changements aux services offerts par la CFP.

- Le 1er avril 2004, Formation linguistique Canada et Formation et perfectionnement Canada ont été transférés à l'École de la fonction publique du Canada.
- Le 1er avril 2004, un certain nombre d'autres programmes de la CFP qui existaient depuis longtemps ont été transférés à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, y compris : le Programme de stagiaires en gestion; le programme Cours et affectations de perfectionnement; le Programme de formation accélérée pour les économistes; le Programme de formation accélérée des cadres supérieurs; le Processus de préqualification des sous-ministres adjoints (qui n'existe plus); Échanges Canada.

3.14 Le transfert de ces programmes a aidé la CFP à se consacrer davantage à son double rôle de surveillance et de prestation de services. Ce chapitre met l'accent sur les trois services essentiels assurés par la CFP en 2004-2005.

Recrutement

3.15 **Services généraux de recrutement :** En 2004-2005, la CFP a aidé les ministères et les organismes à repérer et à recruter des personnes pour une grande variété de postes dans un grand nombre d'emplois et de niveaux hiérarchiques. La CFP est le seul point d'accès commun aux emplois de la fonction publique pour les citoyens et citoyennes. L'accès se fait au moyen de notre site Web, emplois.gc.ca, et du service téléphonique Infotel. Le présent rapport fournit une analyse des tendances globales en matière d'embauche en 2004-2005.

3.16 **Programmes et initiatives de recrutement :** La CFP a continué d'administrer cinq programmes de recrutement ministériels afin de s'assurer que la fonction publique profite des nouveaux talents qui entrent sur le marché du travail. Nous faisons rapport sur l'utilisation de ces programmes en fonction des candidatures, et par ministère et organisme. Nous fournissons également des rapports périodiques sur le recrutement de Canadiens et Canadiennes bilingues, le recours accru aux zones de sélection géographiques et le ressourcement électronique à l'échelle de la fonction publique.

Ressourcement des cadres de direction (niveau EX)

3.17 Le transfert de ses programmes de perfectionnement des cadres à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, en avril 2004, a permis à la Direction du ressourcement des cadres de mettre l'accent sur la prestation des services en la matière aux ministères et aux organismes. Nous faisons rapport sur les tendances et les défis liés au ressourcement des cadres au cours de l'année passée.

Services d'évaluation

3.18 Le Centre de psychologie du personnel de la CFP a continué d'offrir son appui aux ministères et aux organismes fédéraux en administrant une vaste gamme de tests normalisés allant des tests de langue aux évaluations permettant de mesurer le potentiel de leadership et l'état de préparation pour assumer un tel rôle. Le centre a également fourni des solutions sur mesure pour faire face à des besoins précis en matière d'évaluation. Nous faisons rapport sur l'implantation de ces services et les tendances observées, en accordant une attention particulière aux questions liées à l'évaluation de la langue seconde.

Vers l'avenir : se concentrer sur le service

3.19 Depuis bon nombre d'années, nous fournissons des services qui appuient les besoins en dotation, particulièrement dans les domaines du ressourcement des cadres, du recrutement d'étudiants et d'étudiantes et de diplômés et de diplômées, du recrutement général et de l'évaluation. La mise en œuvre de la nouvelle LEFP, prévue pour décembre 2005, donnera lieu à la délégation complète de cette responsabilité aux ministères et aux organismes et le recours aux services de la CFP pour la plupart de ces activités cessera d'être obligatoire pour devenir facultatif.

3.20 Pour se préparer à un tel changement, nous avons travaillé, en 2004-2005, à l'établissement d'un organisme de services. L'organisme vise à devenir un fournisseur de choix pour les gestionnaires de la fonction publique en leur offrant des services de ressourcement professionnel (y compris le ressourcement des cadres) et des services d'évaluation adaptés aux besoins de leurs ministères respectifs.

3.21 La direction générale des services de la CFP continuera de moderniser ses services de ressourcement et ses programmes d'évaluation et de service à la clientèle. En outre, elle normalisera ses niveaux de service pour assurer une plus grande qualité à l'échelle du Canada et renforcer sa capacité de répondre aux besoins de la clientèle.

Recrutement

Recrutement

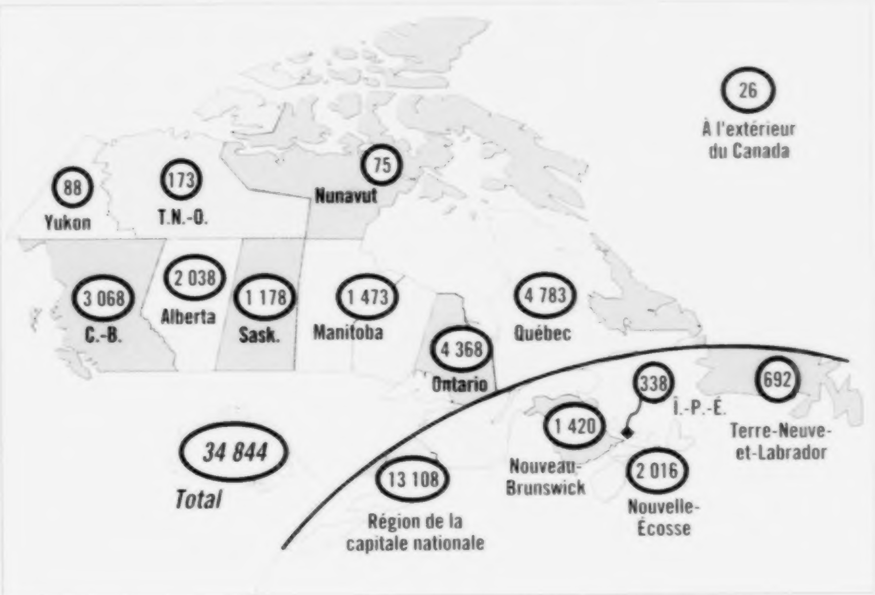
Introduction

3.22 En 2004-2005, nous avons continué d'aider les ministères et les organismes à trouver et à recruter des personnes pour une vaste gamme de postes et de niveaux au moyen de nos services généraux de recrutement et de nos programmes de recrutement ministériels. La figure 1 présente la répartition, par province et par territoire, du nombre total de personnes embauchées à la fonction publique en 2004-2005.

3.23 Nous avons également poursuivi nos efforts à l'égard d'un certain nombre d'initiatives de recrutement : le recrutement de candidats et candidates bilingues, le recours accru aux zones de sélection géographiques et le développement d'un système de ressourcement électronique pour toute la fonction publique.

Figure 1 : Total de l'embauche à la fonction publique en 2004-2005*

(Comprend l'embauche pour une durée indéterminée (postes permanents) et pour une période déterminée, l'embauche de temporaires et celle d'étudiants et d'étudiantes)



* Sauf l'Agence des services frontaliers du Canada.

Recrutement

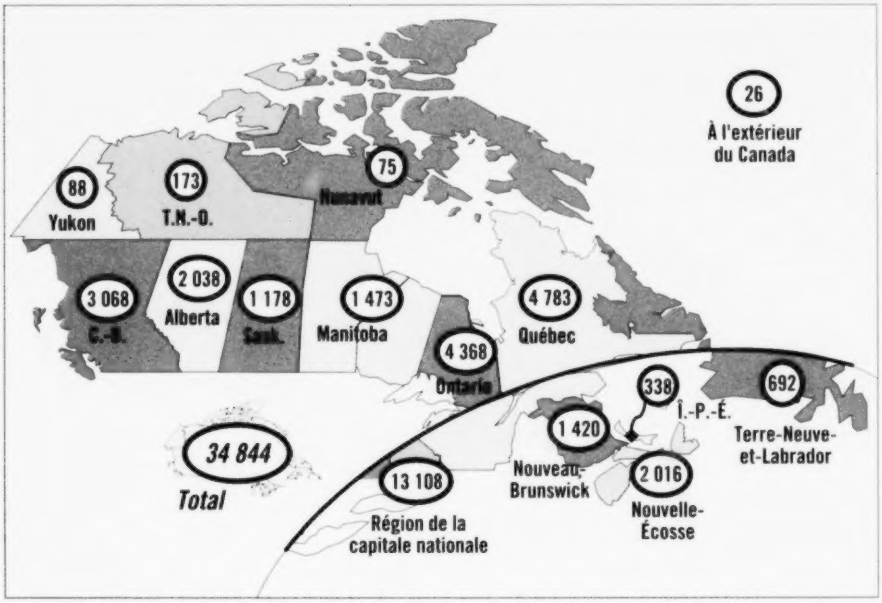
Introduction

3.22 En 2004-2005, nous avons continué d'aider les ministères et les organismes à trouver et à recruter des personnes pour une vaste gamme de postes et de niveaux au moyen de nos services généraux de recrutement et de nos programmes de recrutement ministériels. La figure 1 présente la répartition, par province et par territoire, du nombre total de personnes embauchées à la fonction publique en 2004-2005.

3.23 Nous avons également poursuivi nos efforts à l'égard d'un certain nombre d'initiatives de recrutement : le recrutement de candidats et candidates bilingues, le recours accru aux zones de sélection géographiques et le développement d'un système de ressourcement électronique pour toute la fonction publique.

Figure 1 : Total de l'embauche à la fonction publique en 2004-2005*

(Comprend l'embauche pour une durée indéterminée (postes permanents) et pour une période déterminée, l'embauche de temporaires et celle d'étudiants et d'étudiantes)



* Sauf l'Agence des services frontaliers du Canada.

Activités d'embauche

3.24 En 2004-2005, 34 844 recrues au total sont entrées à la fonction publique (figure 2). De ce nombre, 3 400 (9,8 p. 100) ont été embauchées dans des postes de durée indéterminée (postes permanents), 8 447 (24,2 p. 100) pour une période déterminée; 13 288 (38,1 p. 100) de ces nominations étaient pour des postes temporaires et 9 709 (27,9 p. 100) pour des emplois d'été pour étudiants et étudiantes[1].

3.25 En comparaison de l'exercice 2003-2004, trois observations clés en matière de recrutement sont à signaler (figure 2) :

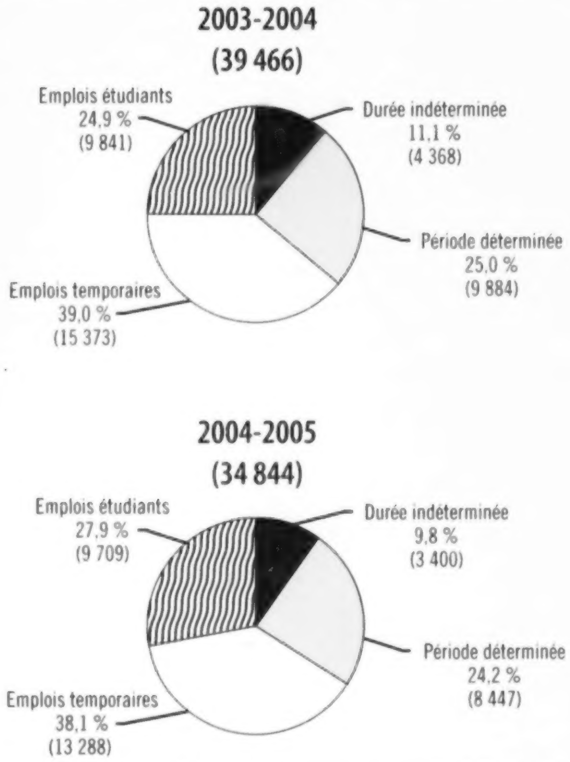
- une diminution de l'ensemble du recrutement de 11,7 p. 100;
- une diminution de 22,2 p. 100 du recrutement externe pour les postes de durée indéterminée (postes permanents);
- la poursuite du recours à l'embauche pour des périodes déterminées et pour des emplois temporaires, qui représentent actuellement 86,5 p. 100 de l'embauche totale à des postes de durée indéterminée (postes permanents), et pour des périodes déterminées et temporaires.

En 2004-2005, 34 844 recrues au total sont entrées à la fonction publique.

3.26 Le recrutement global a diminué de 11,7 p. 100 en 2004-2005 puisqu'il y a eu 34 844 recrues, contre 39 466 en 2003-2004 (figure 2). En outre, pour une deuxième année consécutive, une diminution importante s'est fait sentir sur le plan de l'embauche pour une durée indéterminée (postes permanents) à l'extérieur de la fonction publique; de nouveau, elle a diminué de 22,2 p. 100.

1 Les nominations pour une durée indéterminée (postes permanents) et pour une période déterminée sont assujetties à toutes les dispositions de la LEFP, contrairement à l'embauche pour des emplois temporaires et étudiants. Les emplois temporaires peuvent être utilisés dans les situations d'urgence, pour combler des absences à court terme ou pour des projets précis à court terme.

Figure 2 : Activités d'embauche selon la durée d'emploi*



* Voir l'annexe 1 : Renseignements statistiques et glossaire pour obtenir plus de détails.

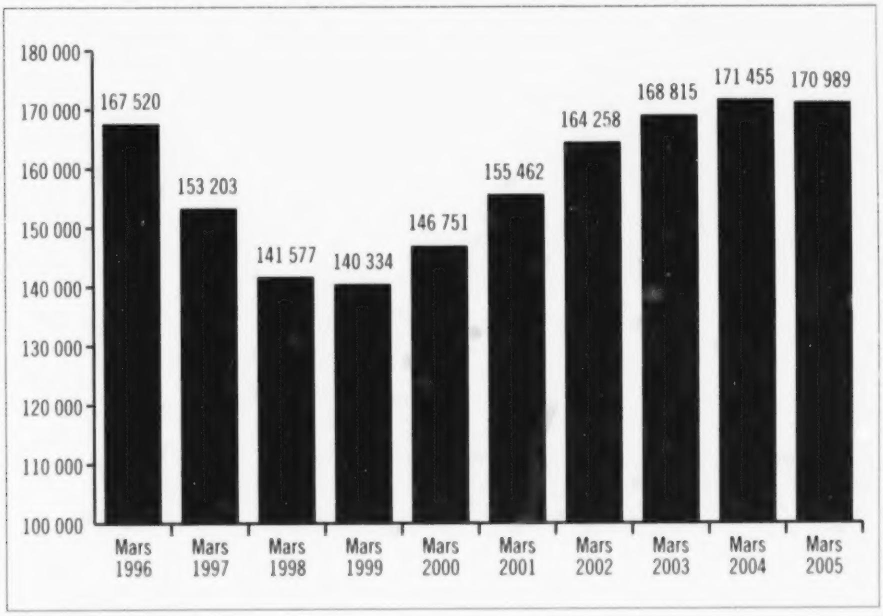
3.27 La fonction publique fédérale prévoit un accroissement des départs à la retraite (attribués au vieillissement de la génération des baby-boomers). Le défi pour la fonction publique consiste à déterminer les besoins en ressources humaines et à mettre en œuvre de plans de dotation adapté au renouvellement rapide des ressources humaines.

3.28 Les faibles niveaux de recrutement enregistrés au cours de l'examen des programmes du milieu et de la fin des années 1990 ainsi que le déclin continu du recrutement externe et du recrutement pour une durée indéterminée (postes permanents), jumelés au recours systématique à l'embauche de recrues pour une période déterminée soulèvent des inquiétudes quant à la capacité de l'effectif fédéral de se renouveler.

La taille globale de la fonction publique fédérale régie par la LEFP est demeurée relativement stable au cours des deux dernières années.

3.29 La taille globale de la fonction publique fédérale régie par la LEFP est demeurée relativement stable au cours des deux dernières années (figure 3). En 2004-2005, 10,5 p. 100 de l'effectif (ou 17 946 personnes) étaient des travailleuses et travailleurs occasionnels (soit embauchés pour une période déterminée, soit à titre temporaire).

Figure 3 : Effectif régi par la LEFP 1996-2005*



* L'effectif de mars 2005 est composé de 153 043 fonctionnaires embauchés pour une durée indéterminée (poste permanent), 13 293 pour une période déterminée et 4 653 pour un emploi temporaire.

La nécessité de planifier les ressources humaines

3.30 Sans planification des ressources humaines à l'échelle du gouvernement, il sera difficile d'estimer l'incidence de la baisse récente du volume de recrutement sur notre capacité de planifier l'effectif de l'avenir. De la même manière, sans liens appropriés entre les objectifs organisationnels et la planification des ressources humaines, il sera difficile de déterminer avec un quelconque degré de précision, à quel moment et à quel endroit l'augmentation du volume des départs posera un problème.

3.31 La planification des besoins prévus en effectifs devra prendre en compte des facteurs tels que la transition vers le travail intellectuel, la nécessité d'accroître la réponse du gouvernement à l'égard de questions sociales comme le vieillissement de la population, la diversité croissante du marché du travail et l'avènement de nouvelles problématiques comme le SRAS et la sécurité nationale.

3.32 À titre d'exemple, par suite de la détermination des besoins futurs en ressources humaines, il appert que les initiatives récentes pour accroître la capacité de vérification interne et d'analyse des politiques dans la fonction publique exigeront l'augmentation du recrutement dans ces secteurs. Par contre, le rôle décroissant du soutien administratif (travail de bureau) et des secteurs opérationnels donne à penser qu'il y aura un ralentissement des activités de recrutement dans ces domaines au cours des prochaines années.

3.33 Pour les collectivités de la vérification interne et de l'analyse des politiques nous répondons aux exigences prévues par l'employeur dans la planification eu égard à ces secteurs. Mais l'absence de planification dans d'autres secteurs clés peut donner lieu à une pénurie. Compte tenu du départ à la retraite imminent des baby-boomers, le retard à déterminer les besoins futurs rendra difficile la mise sur pied rapide d'activités de recrutement pour répondre aux besoins dès qu'ils se feront jour.

Embauche pour une durée indéterminée (postes permanents)

[...] le retard à déterminer les besoins futurs rendra difficile la mise sur pied rapide d'activités de recrutement [...].

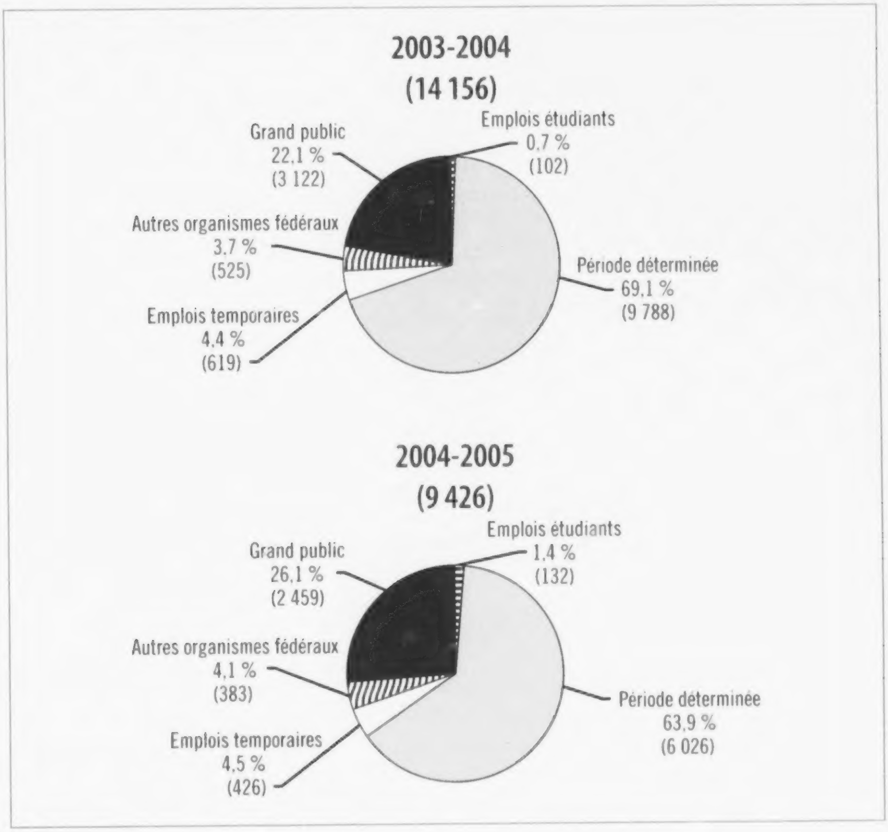
3.34 Les personnes nommées à des emplois pour une durée indéterminée (postes permanents) comprennent des personnes de l'extérieur de la fonction publique et des personnes déjà embauchées pour une période déterminée.

3.35 En 2004-2005, le nombre total de nouveaux fonctionnaires nommés pour une durée indéterminée (postes permanents) a décru de 33,4 p. 100, pour se situer à 9 426 (en comparaison de 14 156 l'année précédente) (figure 4). De ce nombre, 6 026 (64 p. 100) provenaient de l'effectif embauché pour une période déterminée et 3 400 (36 p. 100) étaient des personnes recrutées à l'extérieur de la fonction publique pour une durée indéterminée (postes permanents).

3.36 En 2004-2005, des 3 400 personnes embauchées pour une durée indéterminée (postes permanents) (figure 4) :

- 426 étaient déjà embauchées à titre temporaire;
- 383 provenaient d'organisations fédérales non régies par la LEFP;
- 132 étaient des étudiants ou étudiantes;
- 2 459 provenaient de l'extérieur de la fonction publique.

Figure 4 : Statut antérieur des personnes embauchées pour une durée indéterminée (postes permanents)*



* Voir l'annexe 1 : Renseignements statistiques et glossaire pour obtenir plus de détails.

3.37 Étant donné que nous ne faisons rapport que sur le statut des personnes tel qu'il était immédiatement avant leur nomination pour une durée indéterminée (poste permanent), il est possible qu'un pourcentage additionnel des 2 459 personnes nommées pour une durée indéterminée (postes permanents) provenant de l'extérieur de la fonction publique puissent avoir été embauchées antérieurement pour une période déterminée, dans un poste temporaire ou en tant qu'étudiants ou étudiantes. Une analyse de l'emploi temporaire entre 1995 et 2004 montre que 44 p. 100 des personnes embauchées à titre temporaire sont nommées pour une période déterminée ou pour une durée indéterminée (postes permanents) dans l'année qui suit leur embauche.

3.38 Les emplois temporaires et ceux pour une période déterminée sont des moyens légitimes de doter des postes pour répondre à des besoins opérationnels temporaires. La dotation par nomination pour une période déterminée ou temporaire peut se justifier notamment par la nécessité de doter temporairement des postes vacants quand les personnes embauchées pour une durée indéterminée (poste permanent) s'absentent pour des affectations intérimaires ou de perfectionnement, pour des projets à court terme ou en raison des fluctuations de la charge de travail.

3.39 Cependant, le fait qu'au cours des deux derniers exercices environ 65 p. 100 des personnes embauchées pour une durée indéterminée (postes permanents) provenaient de l'effectif embauché pour une période déterminée, dont environ 26 p. 100 provenaient de l'extérieur de la fonction publique, donne à penser que l'embauche pour une période déterminée est utilisée dans des situations où le rythme de travail est continu, par opposition à temporaire.

[...] le fait qu'au cours des deux derniers exercices environ 65 p. 100 des personnes embauchées pour une durée indéterminée (postes permanents) provenaient de l'effectif embauché pour une période déterminée, dont environ 26 p. 100 provenaient de l'extérieur de la fonction publique, donne à penser que l'embauche pour une période déterminée est utilisée dans des situations où le rythme de travail est continu, par opposition à temporaire.

3.40 Dans le rapport annuel de l'année dernière, nous avions indiqué que le pourcentage de nouveaux fonctionnaires qui avaient été embauchés antérieurement pour une période déterminée s'élevait à 69 p. 100 en comparaison d'environ 60 p. 100 en 2002-2003. Nous y avions mentionné que le changement apporté récemment à la Politique sur l'emploi pour une période déterminée du Conseil du Trésor[2] pouvait avoir contribué à l'augmentation globale du passage d'emplois pour une période déterminée à des emplois pour une durée indéterminée (postes permanents) et à la diminution de l'embauche externe de personnes pour une durée indéterminée (postes permanents) qui en résultait.

3.41 Au cours de l'exercice 2004-2005, le pourcentage de nouveaux fonctionnaires embauchés pour une durée indéterminée (postes permanents) provenant de l'effectif des personnes embauchées pour une période déterminée a baissé pour passer à 64 p. 100. Il est encore trop tôt pour évaluer l'incidence à long terme du changement à la politique.

Emplois temporaires

3.42 La fonction publique fédérale continue de s'appuyer sur l'embauche de travailleuses et de travailleurs occasionnels. Les personnes embauchées pour une période déterminée et pour des emplois temporaires représentent 86,5 p. 100 de toutes les personnes embauchées (à l'exception des étudiants et étudiantes) en comparaison de 85,3 p. 100 en 2003-2004.

2 Selon la Politique sur l'emploi pour une période déterminée du Conseil du Trésor, les personnes qui occupent un poste pour une période déterminée n'ont qu'à travailler pendant trois années consécutives, au lieu de cinq (comme c'était le cas antérieurement) pour acquérir le statut d'employés ou d'employées pour une durée indéterminée (postes permanents).

3.43 S'agissant de répondre à des besoins à court terme et aux exigences immédiates des ministères et des organismes, les titulaires d'emplois temporaires n'ont pas à satisfaire aux normes de sélection et d'évaluation auxquelles doivent satisfaire les personnes embauchées pour une période déterminée ou pour une durée indéterminée (postes permanents). Les personnes embauchées pour une période déterminée ou pour un emploi temporaire, ayant acquis de l'expérience de travail dans la fonction publique fédérale peuvent jouir d'un avantage indu par rapport à d'autres candidats et candidates externes lorsqu'elles participent à des concours publics.

3.44 Les pourcentages les plus élevés de personnes embauchées temporairement ou pour une période déterminée se trouvent dans les catégories du soutien administratif et de l'exploitation, où elles comptent pour 93,5 p. 100 et 90,6 p. 100 du recrutement respectivement.

3.45 Le recours à l'emploi temporaire est également courant dans d'autres types d'emplois. Par exemple, les employés et employées temporaires et nommés pour une période déterminée constituent 76 p. 100, 77,6 p. 100 et 87,7 p. 100 respectivement du recrutement dans les groupes des catégories scientifique et professionnelle, administration et service extérieur et technique, ainsi que 45,1 p. 100 du recrutement dans le groupe de direction (tableau 1).

Tableau 1 : Activité de recrutement par catégorie professionnelle et durée d'emploi – 2004-2005*

	Durée indéterminée		Période déterminée		Emplois temporaires		Total
	N^bre	%	N^bre	%	N^bre	%	
Postes de direction	45	(54,9 %)	17	(20,7 %)	20	(24,4 %)	82
Scientifique et professionnel	719	(24,0 %)	1 180	(39,4 %)	1 097	(36,6 %)	2 996
Administration et service extérieur	1 253	(22,4 %)	1 849	(33,0 %)	2 499	(44,6 %)	5 601
Technique	279	(12,3 %)	718	(31,7 %)	1 267	(56,0 %)	2 264
Soutien administratif	563	(6,5 %)	3 216	(37,3 %)	4 838	(56,1 %)	8 617
Exploitation	514	(9,4 %)	1 422	(25,9 %)	3 551	(64,7 %)	5 487
Organismes distincts régis par la LEFP	27	(30,7 %)	45	(51,1 %)	16	(18,2 %)	88
Total	**3 400**	**(13,5 %)**	**8 447**	**(33,6 %)**	**13 288**	**(52,9 %)**	**25 135**

* Voir l'annexe 1 : Renseignements statistiques et glossaire pour plus de détails.

3.46 En comparaison, de faibles volumes de nominations pour une durée indéterminée (postes permanents) se font à l'extérieur de la fonction publique. Pour attirer des candidats et candidates très qualifiés, il sera crucial de procéder à une meilleure planification des besoins en recrutement et de recruter plus souvent sur une base indéterminée (postes permanents). Ne pas le faire pourrait nuire aux efforts déployés en vue de bâtir une capacité dans les domaines où les candidates et candidats recherchés sont moins attirés par des offres d'emploi temporaire.

Pour attirer des candidats et candidates très qualifiés, il sera crucial de procéder à une meilleure planification des besoins en recrutement et de recruter plus souvent sur une base indéterminée (postes permanents).

Nominations sans concours de personnes provenant de l'extérieur de la fonction publique fédérale

3.47 Dans un système de dotation fondé sur les valeurs, le recrutement externe par voie de concours devrait être la norme. Le recrutement externe sans concours devrait être exceptionnel, et de telles nominations ne devraient être faites que lorsqu'il y va de l'intérêt de la fonction publique fédérale.

3.48 En raison du degré de risque qu'elles représentent à l'égard des valeurs de dotation, la CFP a conservé en grande partie le pouvoir de faire des nominations sans concours de recrues provenant de l'extérieur de la fonction publique. La décision d'approuver une nomination externe sans concours repose sur une évaluation des circonstances particulières à chaque cas tout en visant à réaliser un équilibre approprié entre les valeurs de dotation et les principes de gestion que sont l'efficience et la capacité financière.

3.49 Lorsque nous évaluons chaque cas, nous utilisons une liste de critères qui portent sur les circonstances dans lesquelles les demandes en vue d'obtenir l'autorisation de nommer sans concours des candidats et candidates provenant de l'extérieur du gouvernement peuvent faire l'objet d'un examen.

Les critères sont utilisés pour évaluer les demandes d'autorisation de faire des nominations sans concours de candidats et candidates de l'extérieur de la fonction publique, dans les cas où les ministères n'ont pas le pouvoir de faire de telles nominations. Les demandes sont évaluées au regard de critères tels qu'une situation d'urgence ou une pénurie reconnue dans un groupe donné. On cite d'autres critères à l'annexe 2 : Critères de recrutement externe.

3.50 Les systèmes actuels de données sur les nominations n'indiquent pas si les embauches faites à l'extérieur de la fonction publique sont le fruit d'un processus de concours public. Cependant, les bureaux régionaux et les bureaux de secteur de la CFP reçoivent, de la part de ministères et d'organismes qui n'ont pas les pouvoirs de recruter sans concours, des demandes de nominations externes sans concours.

3.51 Au cours de l'exercice 2004-2005, les bureaux de secteur de la CFP ont reçu 7 786 demandes de recrutement externe. Parmi celles-ci, 1 176 (15 p. 100) étaient pour des nominations sans concours. Ce chiffre se compare aux 1 822 demandes semblables sur 9 336 (19,5 p. 100) reçues au cours de l'exercice 2003-2004.

3.52 De toutes les demandes de nominations sans concours, 466 (39,6 p. 100) ont été approuvées, donnant lieu à environ 500 nominations (4,2 p. 100 des embauches pour des emplois de durée indéterminée (postes permanents) et des emplois temporaires). (Certaines des 466 demandes portaient sur des nominations multiples.)

Programmes de recrutement

3.53 La CFP administre actuellement cinq programmes ministériels de recrutement, qui peuvent être divisés en deux catégories. La première, qui concerne les programmes de recrutement des étudiants et étudiantes, comprend :

- le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant;
- le Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat;
- le Programme des adjoints de recherche.

De toutes les demandes de nominations sans concours, 466 (39,6 p. 100) ont été approuvées [...].

3.54 La seconde catégorie, des programmes destinés aux diplômés et diplômées universitaires, comprend :

- le Programme de recrutement postsecondaire;
- le Programme de recrutement des leaders en politiques.

Programmes de recrutement d'étudiants et d'étudiantes

3.55 En 2004-2005, les représentants et les représentantes de la CFP et de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada ont commencé à discuter de manière officielle afin de déterminer quels sont les outils additionnels requis pour faciliter le recours aux programmes de recrutement d'étudiants et d'étudiantes.

3.56 En janvier 2005, le Programme des adjoints de recherche a été créé pour fournir au gouvernement des installations de recherche pour les étudiants et étudiantes de niveau postsecondaire, dont la formation scolaire et les aptitudes conviennent bien au travail de recherche. Le programme est spécialement conçu pour permettre aux étudiantes et étudiants dont le programme d'études requiert des connaissances et aptitudes de recherche d'acquérir de l'expérience en recherche appliquée.

3.57 Pour ce qui est du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, les ministères et les organismes peuvent cibler leur recherche d'étudiants et d'étudiantes en précisant les aptitudes et la formation scolaire le mieux adaptées aux occasions d'emploi pour étudiants et étudiantes. Plusieurs ministères et organismes ont mis sur pied leurs propres initiatives dans le cadre du programme afin d'accroître leur visibilité auprès de la population étudiante. Le programme d'agent des douanes étudiant (Agence des services frontaliers du Canada) et le programme des bateaux de sauvetage côtier (Pêches et Océans Canada) en sont des exemples.

Durant l'exercice 2004-2005, 6 556 étudiantes et étudiants ont été embauchés dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant; 3 153 grâce au Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat.

3.58 Durant l'exercice 2004-2005, 6 556 étudiantes et étudiants ont été embauchés dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant; 3 153 grâce au Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat. Ces mêmes programmes avaient permis d'embaucher 6 460 et 3 381 recrues respectivement au cours de l'exercice 2003-2004.

3.59 Grâce aux programmes ministériels sur mesure (tels que le Programme de stages pour étudiants de l'équité en matière d'emploi de Développement social Canada ou le répertoire général des programmes s'adressant aux étudiants et étudiantes), le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant peut être utilisé pour attirer des membres des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi au sein de la fonction publique fédérale. Au cours de l'exercice 2004-2005, la CFP a reçu 3 394 demandes de présentations par l'entremise du répertoire; 510 de ces demandes ciblaient des membres des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi.

3.60 En 2004-2005, environ 70 p. 100 de l'embauche dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et 44 p. 100 de l'embauche dans le cadre du Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat a été faite à l'extérieur de la région de la capitale nationale.

3.61 Certaines préoccupations demeurent au sujet de l'égalité d'accès aux occasions d'emploi fédérales pour étudiants et étudiantes. En 2004-2005, dans la foulée se nos efforts permanents pour améliorer l'accès, la CFP a lancé deux projets pilotes dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant afin d'évaluer l'incidence du recours à une zone nationale de sélection pour embaucher des étudiants et étudiantes. Ceux et celles qui consentent à se déplacer vers le lieu de travail peuvent être considérés pour les occasions d'emploi ciblées par les deux projets pilotes. Parmi les enjeux essentiels à examiner, notons la volonté des étudiantes et des étudiants à se déplacer pour un emploi, et l'efficacité du système dans son ensemble sur le plan de la rapidité des présentations aux ministères qui en font la demande.

3.62 Le premier projet pilote évaluera l'incidence du recours à la zone nationale de sélection pour un emploi d'été à plein temps destiné à un étudiant ou une étudiante de niveau postsecondaire dans la région de la capitale nationale. Le second projet pilote, entrepris en collaboration avec Pêches et Océans Canada, évaluera l'incidence d'une zone nationale de sélection sur les occasions d'emploi étudiant à l'échelle du Canada.

Au cours de l'exercice 2004-2005, plus de 200 anciens étudiants et étudiantes du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et du Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat ont été intégrés dans des postes dans la fonction publique.

Mécanisme d'intégration des étudiants et étudiantes

3.63 Le mécanisme d'intégration des étudiants et étudiantes fournit aux gestionnaires un moyen de nommer une diplômée ou un diplômé postsecondaire à un poste si la personne est qualifiée et a déjà travaillé dans la fonction publique fédérale, soit dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant ou du Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat. Le postulant ou la postulante doit alors être intégré dans un poste dont les fonctions sont similaires à celles qu'il ou qu'elle a accomplies au moment où il ou elle travaillait dans le cadre d'un programme d'emploi étudiant.

3.64 Au cours de l'exercice 2004-2005, plus de 200 anciens étudiants et étudiantes du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et du Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat ont été intégrés dans des postes dans la fonction publique. Cette intégration s'est faite pour 80 p. 100 des postes dans la région de la capitale nationale et pour 20 p. 100 dans les autres régions. Ces chiffres se comparent à ceux de 248 nominations aux fins d'intégration de l'exercice précédent, alors que 77 p. 100 avaient eu lieu dans la région de la capitale nationale.

3.65 En septembre 2004, nous avons entrepris une vérification officielle du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant, du Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat et du mécanisme d'intégration des étudiants et étudiantes[3]. La vérification permettra de déterminer :

i) si les ministères et les organismes ont un cadre pour s'assurer qu'ils font bon usage des programmes d'emploi étudiant;

ii) la mesure dans laquelle les ministères et organismes embauchent des étudiants et étudiantes et nomment des anciennes recrues à la fonction publique fédérale au moment où elles acquièrent leur diplôme conformément à la loi applicable et aux règlements, politiques, ententes et aux lignes directrices de la CFP et aux valeurs de dotation de la fonction publique.

Des 446 candidats et candidates nommés, 231 l'ont été à des postes pour une période déterminée et 215 à des postes de durée indéterminée (postes permanents).

Programmes destinés aux diplômés et diplômées universitaires

Programme de recrutement postsecondaire

3.66 Au cours de l'exercice 2004-2005, 7 224 diplômés et diplômées universitaires de partout au Canada et de l'étranger ont posé leur candidature pour 14 domaines de carrière dans le cadre du Programme de recrutement postsecondaire. En outre, 2 176 d'entre eux ont passé les tests normalisés pour les domaines de carrière qui l'exigeaient (p. ex. l'examen de jugement situationnel et l'examen de compétence en communication).

3.67 Affaires étrangères Canada, Commerce international Canada et Citoyenneté et Immigration Canada n'ont pas recruté d'agents et agentes du service extérieur durant la période visée par le rapport. Cette possibilité de carrière est l'un des choix les plus populaires : elle attire un nombre important de candidats et candidates dans le cadre du programme.

3.68 Étant donné qu'une possibilité de carrière dans les services extérieurs n'a pas été offerte en 2004-2005 et en raison de l'introduction de la présélection en ligne (exigeant, par exemple, que les postulants et postulantes répondent aux exigences en matière d'études pour que leur candidature soit considérée), un plus petit nombre de diplômés et diplômées se sont qualifiés pour le Programme de recrutement postsecondaire en comparaison de l'exercice précédent (7 224 en comparaison de 9 038).

3.69 Des 446 candidats et candidates nommés, 231 l'ont été à des postes pour une période déterminée et 215 à des postes de durée indéterminée (postes permanents). De ces nominations, 350 ont eu lieu dans la région de la capitale nationale. Cela représente une légère diminution par rapport à l'exercice 2003-2004, alors que 463 personnes avaient été nommées dans le cadre du programme, dont 80 p. 100 (ou 371) dans la région de la capitale nationale.

---

3 Les rapports de vérification de la CFP peuvent être consultés à l'adresse suivante : **http://www.psc-cfp.gc.ca/audit-verif/index_f.htm**

3.70 Les groupes professionnels des économistes, des sociologues, des statisticiens et des statisticiennes ainsi que des agents financiers et agentes financières ont fait l'objet de 157 nominations; 87 p. 100 visaient des postes dans la région de la capitale nationale.

3.71 À la fin de l'exercice 2004-2005, le répertoire général du programme avait reçu plus de 9 700 demandes de la part de diplômées et diplômés universitaires. De ces derniers, 246 ont été nommés durant l'année faisant l'objet du rapport.

3.72 La plus grande partie du recrutement *ad hoc* de candidats et candidates provenant du répertoire général s'est produite dans la catégorie administration et service extérieur (136 nominations). Les groupes professionnels où le recrutement a été le plus élevé ont été ceux des Services des programmes et de l'administration.

3.73 Malgré les efforts permanents de la CFP pour s'assurer que le programme de recrutement postsecondaire répond aux besoins des ministères en ressources humaines et pour favoriser son utilisation, le programme continue d'être sous-utilisé. La CFP continue d'investir considérablement dans le Programme de recrutement postsecondaire. Plusieurs changements sont envisagés, dont la création de répertoires pour des champs professionnels particuliers, plutôt que de conserver un répertoire général, et l'inclusion du recrutement au niveau collégial (par opposition au recrutement au niveau universitaire seulement) là où c'est justifié.

Malgré les efforts permanents de la CFP pour s'assurer que le programme de recrutement postsecondaire répond aux besoins des ministères en ressources humaines et pour favoriser son utilisation, le programme continue d'être sous-utilisé.

3.74 Le programme peut être intégré dans les initiatives de planification des ressources humaines des ministères et des organismes par la création d'occasions personnalisées. Le Programme de formation pour les agents et des agentes d'approvisionnements, de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada est géré de cette façon.

3.75 Le recrutement postsecondaire sert à appuyer des initiatives de recrutement horizontales. Récemment, on a créé un répertoire adapté pour appuyer les efforts de recrutement interministériels de la collectivité fonctionnelle de la science et de la technologie. Ce répertoire contient le nom de diplômées et de diplômés universitaires récents qui satisfont aux exigences sur le plan des études de quatre groupes professionnels clés : biologistes, chimistes, physiciens et techniciens. Le répertoire ciblé fait partie de la stratégie de la collectivité de la science et de la technologie pour faire connaître au sein des établissements d'éducation postsecondaire les besoins prévus de la fonction publique en matière de recrutement. Depuis sa création, le répertoire a reçu 1 137 demandes. Il circule également à l'intérieur de la fonction publique, particulièrement dans les ministères à vocation scientifique.

3.76 Le Programme de recrutement postsecondaire peut également servir à compléter les efforts pour recruter des membres des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi. Au mois de mars 2005, le répertoire général du programme comportait un nombre appréciable de diplômés et diplômées universitaires qui s'étaient identifiés comme faisant partie d'un ou de plusieurs groupes d'équité en matière d'emploi (31 p. 100 en tant que membres des minorités visibles, 2 p. 100 en tant qu'Autochtones et 2 p. 100 en tant que personnes handicapées).

3.77 Le système électronique du programme peut fournir aux gestionnaires d'embauche des présentations dans les 48 heures pour les occasions d'emploi qui n'exigent pas de tests. Ce système appuie également d'autres programmes de recrutement et de perfectionnement, comme le Programme de stagiaires en gestion et le Programme de formation accélérée pour les économistes. Au cours de l'exercice 2004-2005, 23 participants et participantes ont été recrutés dans le cadre du Programme de stagiaires en gestion et 11 dans le cadre du Programme de formation accélérée pour les économistes.

Le Programme de recrutement des leaders en politiques est un nouveau programme de recrutement ministériel qui a été établi en janvier 2005 pour améliorer la capacité en analyse et élaboration de politiques dans la fonction publique fédérale.

Programme de recrutement de leaders en politique

3.78 Le Programme de recrutement de leaders en politiques est un nouveau programme de recrutement ministériel qui a été établi en janvier 2005 pour améliorer la capacité en analyse et élaboration de politiques dans la fonction publique fédérale. Le programme cible des Canadiens et Canadiennes exceptionnels qui obtiendront leur diplôme sous peu ou qui l'ont obtenu récemment au Canada ou à l'étranger. Au cours de l'exercice 2004-2005, le programme a reçu 903 demandes de Canadiens et Canadiennes de partout au Canada et de l'étranger. Ce nouveau partenariat entre la CFP et les ministères et les organismes permettra d'appuyer le renouvellement de l'effectif travaillant à l'élaboration des politiques.

3.79 Les ministères et les organismes qui ont signé une Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation ont les pouvoirs délégués de faire des nominations fondées sur le mérite relatif[4] des candidates et des candidats qui leur sont présentés par la CFP. Les candidatures qui se retrouvent dans le répertoire sont prises en compte pour des postes dans tous les groupes autres que celui du groupe de la direction et pour les niveaux qui exigent un degré de responsabilité élevé, si les postulants et postulantes sont qualifiés et répondent aux critères de sélection et d'évaluation. Nous ferons rapport sur la composition du répertoire et les données relatives aux nominations dans le prochain rapport annuel.

---

4 Pour la définition du mérite relatif, voir l'annexe 1 : Renseignements statistiques et glossaire.

3.80 Au 31 mars 2005, l'évaluation des candidats et candidates dans le cadre du Programme de Recrutement de leaders en politiques était toujours en cours et, par conséquent, le répertoire de personnes évaluées en partie n'avait pas encore été établi.

Initiatives de recrutement

Recrutement de Canadiens et de Canadiennes bilingues

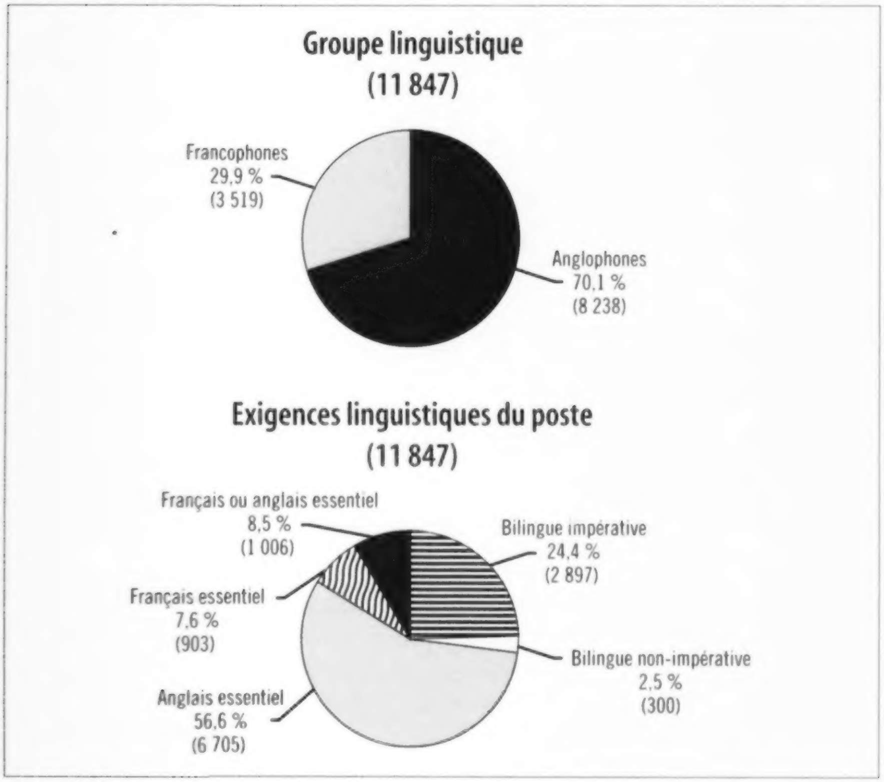
3.81 En mars 2003, le gouvernement fédéral a lancé le Plan d'action pour les langues officielles visant à appuyer la dualité linguistique du Canada. Le plan, coordonné par le ministre responsable des langues officielles, visait l'augmentation du bilinguisme dans la fonction publique fédérale.

3.82 Pour l'exercice 2004-2005, notre première priorité consistait à informer les personnes intéressées de l'existence d'outils tels qu'un DVD expliquant les exigences en matière de langue seconde dans la fonction publique, et l'analyse démographique des Canadiens et Canadiennes bilingues. Les divers hyperliens offrant de l'information sur tous les aspects des exigences en matière de langue seconde et les logiciels de support ont été regroupés sur un même site Web (**http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/ol/index_f.htm**), afin de servir de guichet unique où les utilisateurs et utilisatrices peuvent en apprendre davantage sur des sujets particuliers tels que l'évaluation, la formation, les politiques et la législation.

[...] les anglophones représentent 70,1 p. 100 des nouvelles recrues de la fonction publique alors que les francophones représentent 29,9 p. 100.

3.83 Comme la figure 5 l'illustre, les anglophones représentent 70,1 p. 100 des nouvelles recrues de la fonction publique alors que les francophones représentent 29,9 p. 100. Ces chiffres se comparent aux 71,1 p. 100 et 28,9 p. 100 respectivement de l'exercice 2003-2004. Pour ce qui est des exigences linguistiques des postes auxquels les recrues ont été nommées, 56,6 p. 100 d'entre eux exigeaient la connaissance de l'anglais, 7,6 p. 100 la connaissance du français et 24,4 p.100 étaient des postes bilingues à nomination impérative.

Figure 5 : Nombre et pourcentage de nominations *externes* selon le groupe linguistique et les exigences linguistiques du poste en 2004-2005*

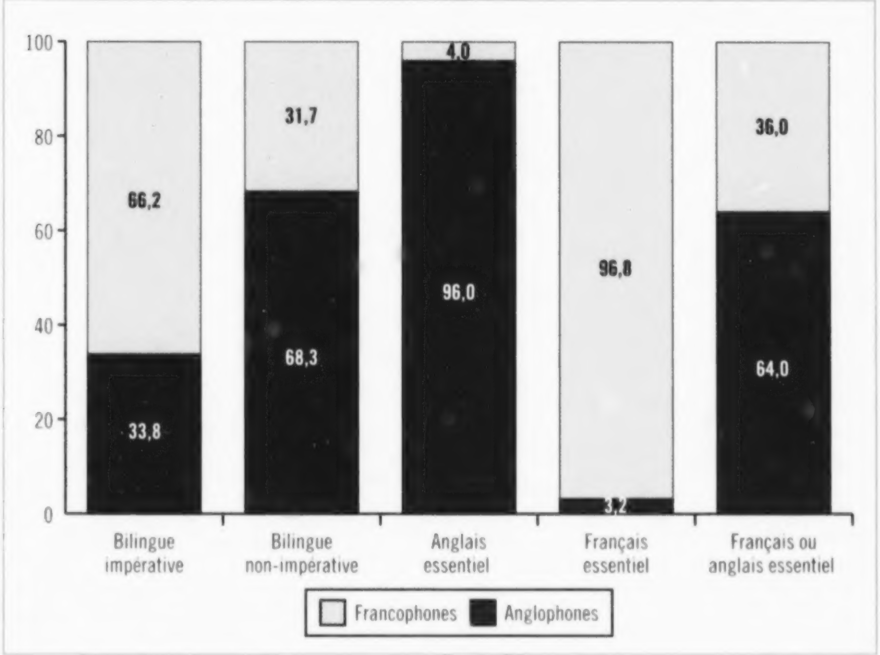


* Voir l'annexe 1 : Renseignements statistiques et glossaire pour obtenir plus de détails.

3.84 La figure 6 indique que les postes pour lesquels l'anglais est essentiel sont presque exclusivement occupés par des anglophones. De la même façon, les postes pour lesquels le français est essentiel sont presque exclusivement occupés par des francophones. Pour les postes bilingues impératifs, les francophones sont plus susceptibles d'être nommés que les anglophones. En fait, ils comptent pour 66,2 p. 100 des nominations à des postes bilingues à nomination impérative.

[. . .] environ 19 p. 100 des postes annoncés utilisaient une zone nationale de sélection [. . .] 28 p. 100 des postes dans la région de la capitale nationale offerts au public avaient recours à la zone nationale de sélection.

Figure 6 : Pourcentage de nominations *externes* selon le groupe linguistique et les exigences linguistiques du poste en 2004-2005*



* Voir l'annexe 1 – Renseignements statistiques et glossaire pour obtenir plus de détails

Zones de sélection géographiques

3.85 En 2004-2005, environ 19 p. 100 des postes annoncés utilisaient une zone nationale de sélection. Durant la même période, environ 28 p. 100 des postes dans la région de la capitale nationale offerts au public avaient recours à la zone nationale de sélection.

Les instruments de recrutement modernes, telle la présélection électronique des demandes d'emploi, sont des outils importants pour fournir un accès aux emplois dans la fonction publique fédérale à l'échelle du pays.

3.86 Les instruments de recrutement modernes, telle la présélection électronique des demandes d'emploi, sont des outils importants pour fournir un accès aux emplois dans la fonction publique fédérale à l'échelle du pays. Nous examinons des moyens d'accroître l'usage de la zone nationale de sélection en commençant par les options qui donnent accès le plus rapidement possible au grand public partout au Canada, à toutes les occasions de recrutement au niveau d'agent ou d'agente pour la région de la capitale nationale. Cet examen prendra en compte la disponibilité de la technologie et la marge de manoeuvre fournie par la nouvelle LEFP.

3.87 D'autres initiatives sont en cours pour accroître l'accès des Canadiens et Canadiennes aux emplois dans la fonction publique. L'année dernière, nous avions fait rapport à propos d'un projet pilote qui introduisait l'utilisation de rayons[5]. Avant l'utilisation des rayons normalisés, la détermination des zones de sélection de la région de l'Atlantique variait d'une province à l'autre. Ce manque de cohérence a donné lieu à des questions au sujet de la transparence et l'égalité d'accès.

3.88 Comme en faisait état le rapport de l'année passée, l'évaluation du projet pilote a conclu que les objectifs visant à accroître la transparence et l'accès ont été réalisés. En conséquence, en 2004-2005, les rayons ont été mis en oeuvre en tant que pratique normale pour définir les zones de sélection dans les provinces de l'Atlantique.

3.89 Étant donné les résultats positifs de la démarche dans les provinces de l'Atlantique, un autre projet pilote a été mis en œuvre en avril 2004 dans la région du Grand Toronto. En se servant des distances de navettage telles que calculées lors du recensement[6], la zone locale de sélection du répertoire des postes de soutien administratif a été élargie afin d'inclure tous les codes postaux qui se trouvent à l'intérieur d'un rayon de 100 km de la région du Grand Toronto.

3.90 Comme les distances de navettage reflètent la distance que les travailleuses et travailleurs d'un lieu donné ont à parcourir quotidiennement pour se rendre au travail, l'élargissement de la zone de sélection locale pour y inclure la vaste majorité des navetteurs permet l'accès aux résidants et résidantes qui désirent voyager tous les jours au lieu de travail.

3.91 La zone de sélection utilisée antérieurement pour le répertoire du soutien administratif assurait l'accès à environ 4 990 575 personnes. La nouvelle zone de sélection englobe une population de 7 485 199, soit une augmentation globale de 2 485 624 ou 49 p. 100. Une évaluation de l'incidence de la zone de sélection sur le volume des demandes est en cours actuellement.

---

5 Le recours aux rayons pour définir les zones de sélection consiste à établir un rayon d'un nombre de kilomètres donnés pour un lieu d'emploi donné. La distance minimale utilisée pour définir une zone locale de sélection est basée sur la distance permettant de faire la navette entre le domicile et le lieu de travail d'après les données du recensement.

6 Définition du recensement : les distances à parcourir font état de la distance (mesurée en ligne droite) entre la résidence d'un répondant ou d'une répondante et son lieu de travail habituel.

Ressourcement électronique

> Le terme « ressourcement électronique » remplace désormais celui de « recrutement électronique » et englobe la *dotation* (à l'intérieur de la fonction publique) aussi bien que le *recrutement* (à l'extérieur de la fonction publique).

3.92 Nous travaillons en vue de l'approbation d'une solution de ressourcement électronique à l'échelle de la fonction publique. Le Projet de modernisation du ressourcement dans la fonction publique sera fondé sur les outils de présélection automatisés mis au point antérieurement. Plus important encore, cela facilitera la gestion de volumes accrus de demandes d'emploi, réglant par là une préoccupation clé reliée à la zone nationale de sélection.

Système de ressourcement de la fonction publique

Le recours au Système de ressourcement de la fonction publique en tant que solution provisoire permettra la mise en œuvre graduelle de la zone nationale de sélection. L'outil de recrutement sera mis à la disposition des ministères et des organismes et les aidera à gérer les pouvoirs de recrutement qui leur ont été délégués.

3.93 Jusqu'à ce que le Projet de modernisation du ressourcement dans la fonction publique procure une solution à plus long terme pour les besoins en ressourcement électronique, nous continuerons d'utiliser le système de ressourcement de la fonction publique à des fins de recrutement. Ce système est un prototype conçu pour évaluer la capacité de faire la présélection d'importants volumes de demandes en plus d'étendre le recours à la zone nationale de sélection.

3.94 Au cours de 2004-2005, deux régions[7] de la CFP ont utilisé le Système de ressourcement de la fonction publique pour faire la présélection des demandes pour 62 p. 100 de leurs processus d'embauche externes (29 p. 100 des processus à l'échelle nationale). L'utilisation de cet outil pour faire la présélection par voie électronique basée sur les facteurs d'expérience s'est traduite par une réduction de 77 p. 100 du nombre de demandes qui ont nécessité la présélection manuelle.

3.95 Le recours au Système de ressourcement de la fonction publique en tant que solution provisoire permettra la mise en œuvre graduelle de la zone nationale de sélection. L'outil de recrutement sera mis à la disposition des ministères et des organismes et les aidera à gérer les pouvoirs de recrutement qui leur ont été délégués.

7 La région du Centre et du Sud de l'Ontario et la région de la capitale nationale et de l'Est de l'Ontario.

Ressourcement des cadres de direction (niveau EX)

Ressourcement des cadres de direction (niveau EX)

Introduction

3.96 La Direction du ressourcement des cadres de direction de la Commission de la fonction publique (CFP) offre un éventail de services aux ministères et aux organismes, dont le :

- le ressourcement des postes de niveau EX-1 à EX-3;
- le ressourcement ciblé;
- des conseils au sujet du recrutement des membres des collectivités fonctionnelles et des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi.

3.97 Le Réseau du leadership de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada gère les processus de ressourcement pour les postes de niveau EX-4 et EX-5 pour le compte de la CFP. La Commission a le pouvoir d'approuver ces nominations ainsi que toutes les nominations non déléguées vers et au sein du groupe de la direction (EX-1 à EX-5).

En 2004-2005, le nombre de concours génériques pour des postes de niveau EX visant des collectivités fonctionnelles a continué à augmenter. Cette démarche efficiente prévoit un processus pour doter divers postes à l'intérieur d'un ministère ou entre des ministères par opposition à la méthode qui consiste à tenir des processus de sélection individuels. Il en résulte une évaluation et un processus de sélection plus constants au sein des collectivités fonctionnelles.

Tendances

3.98 En 2004-2005, le nombre de concours génériques pour des postes de niveau EX visant des collectivités fonctionnelles a continué à augmenter. Cette démarche efficiente prévoit un processus pour doter divers postes à l'intérieur d'un ministère ou entre des ministères par opposition à la méthode qui consiste à tenir des processus de sélection individuels. Il en résulte une évaluation et un processus de sélection plus constants au sein des collectivités fonctionnelles. À titre d'exemple :

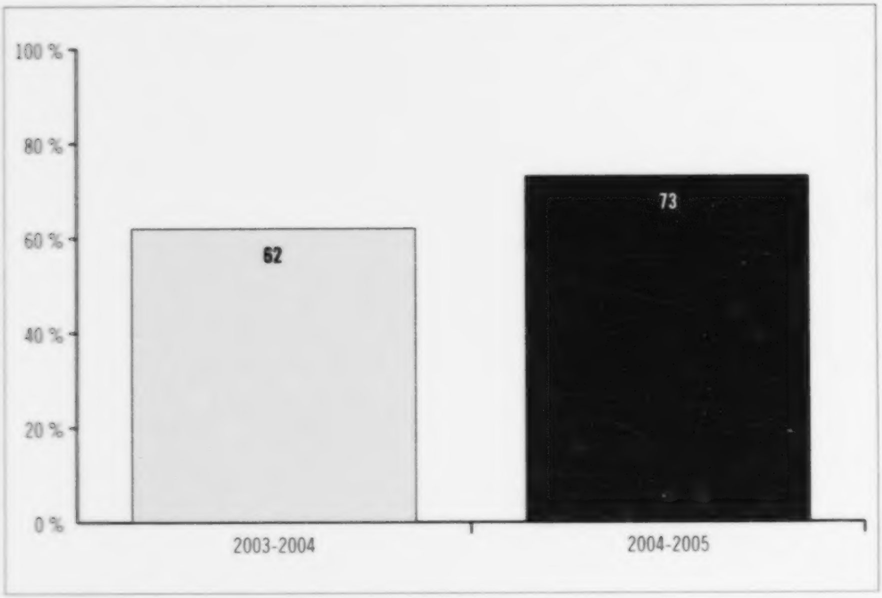
- Service correctionnel Canada a été autorisé à établir des répertoires de candidates et candidats préqualifiés aux niveaux EX-1 et EX-2 pour des postes de directeur d'établissement, de directeur de secteur et de directeur exécutif. Quinze personnes ont été considérées comme qualifiées au niveau EX-1 et six ont été nommées; 12 ont été considérées comme qualifiées au niveau EX-2 et neuf ont été embauchées.
- Un processus de concours générique externe afin d'établir un répertoire de candidates et candidats préqualifiés de niveau EX-3 a été lancé pour la collectivité fonctionnelle de la gestion de l'information/technologie de l'information. Trois personnes se sont qualifiées, une a été nommée. Un processus similaire a été mené au niveau EX-2; dix personnes se sont qualifiées, dont huit ont été nommées.

3.99 En 2004-2005, notre Direction du ressourcement des cadres de direction a reçu 591 demandes pour lancer des processus de sélection visant des postes de niveau EX-1 à EX-3. Le Réseau du leadership a reçu 63 demandes pour qu'il mette sur pied des processus de sélection pour les niveaux EX-4 et EX-5.

3.100 En 2004-2005, le nombre de postes de EX-1 à EX-3 dotés sur une base impérative (laquelle exige que les candidats et candidates répondent aux exigences linguistiques du poste au moment où ils ou elles acceptent l'offre) augmentait à 90 p. 100 dans la région de la capitale nationale (434 des 484 nominations). Aux niveaux EX-4 et EX-5, le pourcentage était même plus élevé.

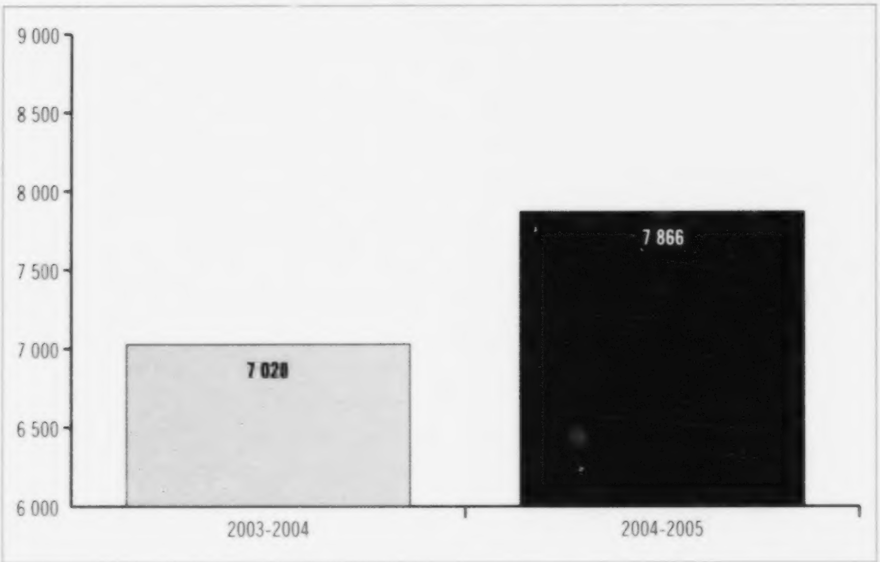
3.101 Le pourcentage des postes de EX-1 à EX-3 dotés au moyen de processus concurrentiels s'est accru de 11 p. 100 par rapport à l'exercice précédent (figure 7). Le nombre de candidates et candidats qui se sont présentés pour ces processus concurrentiels s'est accru de 12 p. 100 (figure 8).

Figure 7 : Processus concurrentiels pour les postes EX-1 à EX-3



Source : CFP, Système de ressourcement des cadres de direction intégré et registre des cas

Figure 8 : Nombre de candidats et candidates pour les processus concurrentiels de EX-1 à EX-3



Source : CFP, Système de ressourcement des cadres de direction intégré et registre des cas

En vertu de la nouvelle LEFP, les administrateurs généraux et les administratrices générales se verront déléguer les pouvoirs de nomination des membres du groupe de la direction [. . .].

3.102 En vertu de la nouvelle LEFP, les administrateurs généraux et les administratrices générales se verront déléguer les pouvoirs de nomination des membres du groupe de la direction (sauf pour ce qui est de la nomination à des postes du groupe de la direction des membres du personnel des cabinets de ministres qui ont des droits prioritaires à cet égard).

Défis

Équité en matière d'emploi dans le groupe de la direction

En dépit de l'augmentation du nombre de candidats et candidates pour les postes de direction, le défi consistant à assurer que les membres des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi sont bien représentés au sein du groupe de la direction demeure.

3.103 En dépit de l'augmentation du nombre de candidats et candidates pour les postes de direction, le défi consistant à assurer que les membres des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi sont bien représentés au sein du groupe de la direction demeure. Pour relever le défi, nous avons entrepris plusieurs initiatives en 2004-2005, notamment en :

- écrivant à un certain nombre d'administrateurs généraux et d'administratrices générales au sujet de l'absence de progrès dans la réalisation du modèle Faire place au changement pour les cadres de direction et demandant qu'on élabore des plans de dotation sur l'équité en matière d'emploi pour les postes de direction;

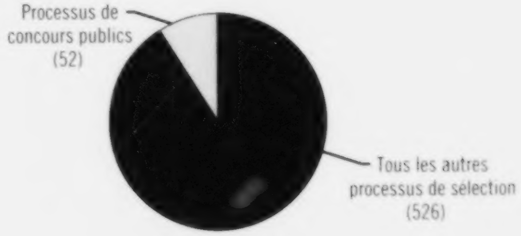
- encourageant les administrateurs généraux et les administratrices générales qui ont fait des progrès à poursuivre leur efforts vers la représentativité;
- autorisant les administrateurs généraux et administratrices générales de Développement social Canada et de Ressources humaines et Développement des compétences Canada à tenir des concours visant des postes de niveau EX-1 ciblés à l'intention des membres des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi. Douze candidats et candidates de l'équité en matière d'emploi ont été nommés par suite de ces efforts;
- mettant sur pied un processus concurrentiel qui ne sera accessible qu'aux membres des minorités visibles à l'échelle du pays. Douze ministères se sont engagés à embaucher au moins une personne appartenant à ce groupe.

Concours publics pour les postes de cadre de direction

3.104 En vertu de l'article 11 de la LEFP, « les postes sont pourvus par nomination interne sauf si la Commission en juge autrement dans l'intérêt de la fonction publique. » La plupart des ministères ont justifié leurs demandes visant la conduite d'un processus concurrentiel public en faisant valoir un besoin de connaissances et de compétences nouvelles qui ne peuvent être trouvées dans la fonction publique. Le pourcentage de concours publics pour des postes du groupe de la direction a été de 8,99 p. 100 de tous les concours tenus.

3.105 La CFP a lancé une étude de 52 processus de concours publics menés entre le 1er avril 2003 et le 30 juin 2004 pour des postes de niveau EX-1 à EX-3 (figure 9). Tous les Canadiens et Canadiennes qualifiés peuvent poser leur candidature aux concours publics. L'étude a révélé que seulement 23 p. 100 des 52 concours ont donné lieu à la nomination de candidats et candidates de l'extérieur de la fonction publique fédérale.

Figure 9 : Processus de sélection des cadres de direction



Source : CFP, Système de ressourcement des cadres de direction intégré et registre des cas

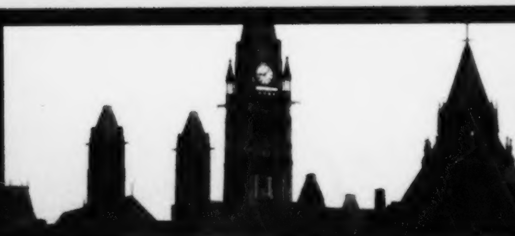
3.106 L'étude a également permis d'établir que les facteurs « expérience » et « connaissances » étaient trop étroitement liés au poste même ou au gouvernement fédéral et que, partant, la plupart des candidats et candidates externes ont été éliminés. Les fonctionnaires sont libres de se présenter à des concours publics et vraisemblablement ils sont avantagés lorsque la présélection et l'évaluation sont orientées sur l'expérience dans la fonction publique fédérale.

3.107 Les processus concurrentiels publics sont d'excellents moyens de renouveler la fonction publique fédérale. Ils appuient une fonction publique représentative et contribuent au transfert des connaissances du secteur privé vers le secteur public. Reconnaissant qu'il faut faire davantage d'efforts pour assurer l'égalité d'accès aux postes du groupe de la direction, nous avons entrepris de :

Les processus concurrentiels publics sont d'excellents moyens de renouveler la fonction publique fédérale. Ils appuient une fonction publique représentative et contribuent au transfert des connaissances du secteur privé vers le secteur public.

- nous assurer que le profil de sélection est exprimé en termes simples et concis;
- vérifier les exigences sur le plan de l'expérience et des connaissances pour s'assurer qu'elles ne se rapportent pas qu'à la fonction publique;
- voir à ce que, lorsque les candidats et candidates ont passé l'étape de la présélection, l'entrevue évalue les compétences requises pour le poste plutôt que les connaissances;
- informer les administrateurs généraux et les administratrices générales des conclusions de l'étude et les informer des mesures que la CFP prend à cet égard;
- offrir des séances d'information sur ces questions aux spécialistes des ressources humaines qui sont responsables du ressourcement des cadres de direction.

Services d'évaluation du Centre de psychologie du personnel



Services d'évaluation du Centre de psychologie du personnel

Introduction

3.108 La Direction générale des services de la CFP assure des services d'évaluation principalement par l'entremise du Centre de psychologie du personnel. Elle fournit des examens et des produits et services connexes aux ministères et aux organismes du gouvernement fédéral aux fins de la sélection et du perfectionnement.

Le volume de renseignements généraux à propos du Centre de psychologie du personnel est demeuré élevé cette année.

Tendances

3.109 Les ministères ont continué à demander de l'information et de l'expertise en évaluation en ce qui a trait aux programmes de perfectionnement ministériels durant l'année faisant l'objet du rapport.

- Le volume de renseignements généraux à propos du Centre de psychologie du personnel est demeuré élevé cette année.
- Le nombre de consultations relatives à l'évaluation a augmenté de 6,7 p. 100 au cours de 2004-2005.
- Le nombre de visites au site Web du Centre de psychologie du personnel a constitué plus de 25 p. 100 des visites au site de la CFP.

Nous avons remarqué une sensibilité accrue aux défis liés à l'évaluation des personnes handicapées [...] Les demandes de renseignements liées à l'aménagement des lieux pour les personnes handicapées ont représenté 26,3 p. 100 des consultations [...].

3.110 Nous avons remarqué une sensibilité accrue aux défis liés à l'évaluation des personnes handicapées. Les gestionnaires semblent être de plus en plus conscients que les pratiques de sélection justes sont tributaires d'un accès juste, de processus d'évaluation également justes et, s'il y a lieu, d'un aménagement adéquat pour les personnes handicapées.

3.111 Les demandes de renseignements liées à l'aménagement des lieux pour les personnes handicapées ont représenté 26,3 p. 100 des consultations aux fins de l'évaluation au cours de l'exercice 2004-2005, soit une augmentation importante par rapport à l'année précédente. Par conséquent, le Centre de psychologie du personnel a fait des investissements dans les médias substituts (impression en gros caractères, versions lecteur-écran, etc.) pour un certain nombre d'instruments d'évaluation ainsi que dans des moyens de substitution pour administrer ces instruments.

Évaluation de la langue seconde

3.112 La CFP est responsable de l'élaboration, de la mise à jour et de l'application des instruments d'évaluation de la langue seconde pour la fonction publique. Chaque année, environ 60 000 évaluations sont faites afin d'évaluer les compétences en compréhension de l'écrit, expression écrite et interaction orale (voir le tableau 2 pour obtenir plus de détails). Ces tests aident à faire en sorte que les Canadiens et les Canadiennes puissent être servis dans la langue officielle de leur choix et que les fonctionnaires fédéraux des régions bilingues puissent travailler dans la langue officielle de leur choix.

Tableau 2 : Nombre de tests d'évaluation de la langue seconde

	2003-2004	2004-2005	Changement (en %)
Compréhension de l'écrit	20 351	20 610	1,3
Expression écrite	22 679	23 347	2,9
Interaction orale	19 739	20 291	2,8

Source : CFP, Centre de psychologie du personnel.

En 2004-2005, des préoccupations ont surgi concernant les tests d'évaluation de la langue seconde, en particulier le test d'interaction orale en français. [...] Afin de répondre à ces préoccupations, nous avons pris un certain nombre de mesures pour rendre l'administration du test plus efficiente, cohérente et conviviale pour les candidats et les candidates.

3.113 En 2004-2005, des préoccupations ont surgi concernant les tests d'évaluation de la langue seconde, en particulier le test d'interaction orale en français. Ces préoccupations étaient basées sur deux questions différentes :

- la perception chez les étudiants et étudiantes en formation linguistique (perception qui s'exprimait avec le plus de vigueur chez les cadres de direction) que le test était devenu plus difficile avec le temps et la notation plus subjective;
- une baisse du taux de réussite au test d'interaction orale en français au cours des dernières années.

3.114 Afin de répondre à ces préoccupations, nous avons pris un certain nombre de mesures pour rendre l'administration du test plus efficiente, cohérente et conviviale pour les candidats et les candidates. Par exemple, nous avons :

- éliminé le retard pour le test d'interaction orale;
- permis une plus grande souplesse dans la phase de « mise en train » du test;
- exploré d'autres types de méthodes, par exemple l'observation au poste de travail;
- augmenté le nombre de séances d'information sur le test d'interaction orale à l'intention des étudiants et étudiantes, et des professeurs et professeures;

- augmenté le nombre de séances de rétroaction sur le rendement du test pour les étudiants et étudiantes, et les professeurs et professeures;
- accru et normalisé l'information à la disposition des candidats et candidates au test;
- publié sur le Web un texte démythificateur afin de dissiper les perceptions erronées au sujet du test d'interaction orale.

3.115 La recherche a également fourni la preuve que le test d'interaction orale n'était pas devenu plus difficile avec le temps. Plus précisément, les comparaisons entre les évaluations faites au cours des années passées et celles faites par les évaluateurs et évaluatrices actuels n'ont révélé aucune différence importante.

3.116 Les données concernant les taux de réussite au test d'interaction orale se trouvent dans le tableau 3. La diminution du taux de réussite pour le test en français qu'on a connue au cours des récentes années n'a pas été observée en 2004-2005.

Tableau 3 : Taux de réussite au test d'interaction orale

	2002-2003		2003-2004		2004-2005	
	Français	Anglais	Français	Anglais	Français	Anglais
Tous les niveaux (A,B,C combinés)*	51,2 %	90,7 %	45,8 %	88,4 %	47,0 %	84,9 %
Niveau B seulement	60,1 %	94,4 %	56,7 %	93,0 %	57,1 %	90,2 %
Niveau C seulement	38,7 %	81,9 %	32,7 %	79,4 %	35,6 %	75,3 %

* Les niveaux A, B et C correspondent aux niveaux de base, intermédiaire et avancé de compétence en langue seconde.

Source : CFP, Centre de psychologie du personnel

3.117 Nous continuerons de surveiller les taux de réussite aux tests de compréhension de l'écrit, d'expression écrite et d'interaction orale et de surveiller les réactions des candidats et candidates aux changements apportés au test d'interaction orale.

3.118 Afin d'améliorer et de moderniser les tests et dans le cadre de notre travail continu avec le groupe consultatif des sous-ministres adjoints sur le modèle de la formation et de l'évaluation linguistique, nous examinerons les meilleures pratiques dans l'évaluation de la langue seconde, explorerons les solutions de rechange aux tests de compétence orale et mettrons à jour les tests de compréhension de l'écrit et d'expression écrite en anglais et en français.

Initiatives en matière d'évaluation

3.119 Le Centre de psychologie du personnel a fait plus de 112 000 évaluations au cours de 2004-2005, soit une diminution de 12,9 p. 100 par rapport à 2003-2004. La diminution est largement attribuable à un déclin dans les tests administrés aux fins du recrutement postsecondaire (Affaires étrangères Canada, Commerce international Canada et Citoyenneté et Immigration Canada n'ont pas recruté d'agents ou d'agentes du service extérieur au cours de l'exercice 2004-2005).

Le Centre de psychologie du personnel a fait plus de 112 000 évaluations au cours de 2004-2005 [. . .].

3.120 Les évaluations utilisaient un éventail d'instruments mesurant les compétences telles que la capacité en leadership, la capacité cognitive et la compétence en langue seconde. Les chiffres détaillés concernant les volumes sont fournis au tableau 4.

Tableau 4 : Nombre d'évaluations

	2003-2004	2004-2005	Variation en %
Tous les tests combinés	129 042	112 318	-12,9
Nombre d'évaluations des cadres (SELEX)	300	211	- 29,7*
Nombre d'évaluations des cadres (vérification des références)	1 593	2 019	26,7

* La diminution du nombre des SELEX est attribuable à deux facteurs : le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international n'a pas fait son processus de promotion annuel des cadres et il y a eu une baisse des nominations sans concours pour les postes de niveau EX au niveau d'entrée pour lesquels les SELEX sont utilisés.

Source : CFP, Centre de psychologie du personnel.

3.121 Outre les instruments d'évaluation normalisée existants, des instruments faits sur mesure ont été élaborés pour un certain nombre de clients du gouvernement fédéral. À titre d'exemple, le Centre de psychologie du personnel a travaillé avec l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada à l'élaboration de ses programmes de perfectionnement, notamment le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs. Le Centre a également fourni son expertise pour la conception d'un processus de promotion plus rigoureux.

3.122 Le Centre a également travaillé avec l'Agence du revenu du Canada à son programme de perfectionnement pour les cadres intermédiaires ainsi qu'à un questionnaire sur le comportement basé sur les compétences pour les postes subalternes. En outre, le centre a collaboré avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour l'élément évaluation d'un processus de certification en gestion du matériel et des acquisitions.

3.123 Les psychologues du centre en région ont assuré des services d'évaluation à un certain nombre de ministères et d'organismes. Ces services ont consisté en l'élaboration d'un exercice de simulation pour les postes d'officier responsable pour la Garde côtière canadienne et l'établissement de profils de compétences pour Développement économique Canada pour les régions du Québec.

L'exercice 2004-2005 marquait la première année complète d'utilisation des simulations pour la sélection des EX (SELEX), l'outil d'évaluation de la CFP pour les postes de EX au niveau d'entrée. [. . .] Comme les pouvoirs de dotation des postes de direction seront délégués aux administrateurs généraux et aux administratrices générales en vertu de la nouvelle LEFP, il est à prévoir que SELEX continuera de jouer un rôle vital en faisant en sorte que les futurs leaders aient les compétences nécessaires.

3.124 L'exercice 2004-2005 marquait la première année complète d'utilisation des simulations pour la sélection des EX (SELEX), l'outil d'évaluation de la CFP pour les postes de EX au niveau d'entrée. Cet instrument, élaboré en collaboration avec les spécialistes et les intervenantes et intervenants, sert à évaluer les compétences en leadership nécessaires à un rendement efficace dans les postes de direction. Environ 200 candidats et candidates ont été évalués au moyen de SELEX au cours de l'exercice.

3.125 Comme les pouvoirs de dotation des postes de direction seront délégués aux administrateurs généraux et aux administratrices générales en vertu de la nouvelle LEFP, il est à prévoir que SELEX continuera de jouer un rôle vital en faisant en sorte que les futurs leaders aient les compétences nécessaires. En vertu du nouveau cadre de nomination, l'importance de SELEX est soulignée en raison de la demande, dans certaines circonstances, que soit administré un test approuvé par la CFP pour les postes d'entrée dans le groupe de direction.

3.126 Le Centre de psychologie du personnel a également élaboré un nouvel outil, l'IPEX (Identification du potentiel pour le rendement au niveau EX). Le processus, qui vise les gestionnaires intermédiaires envisageant de se porter candidats ou candidates à des postes de gestion supérieurs, consiste en une série d'instruments destinés à fournir une image complète des forces en leadership du participant ou de la participante ainsi que les domaines qui devraient être perfectionnés. Les premiers essais pilotes démontrent l'efficacité du processus IPEX en ce qu'il permet de fournir aux leaders potentiels une rétroaction valable quant au perfectionnement souhaité. Les demandes des clients donnent à penser que l'intérêt pour ce type d'outil est très grand. Le produit dans sa version définitive sera tout probablement lancé en 2005-2006.

3.127 Au cours des deux dernières années, le Centre de psychologie du personnel a exploré la viabilité et les avantages potentiels du testage en ligne. Un petit nombre de tests de la CFP ont été administrés en ligne au cours des deux dernières années, ce qui nous a permis de :

- déterminer le travail requis pour convertir les tests en format électronique et pour établir leur équivalence avec les tests crayon-papier;
- surveiller la réaction des candidats et candidates qui se prêtent aux tests en ligne;
- évaluer l'état de préparation des clients en ce qui a trait à l'administration de tels tests.

3.128 La réaction au testage en ligne a été mitigée. Certains candidats et candidates accordent une préférence marquée à ce format alors que d'autres préfèrent les tests crayon-papier. Pour sauvegarder les valeurs du mérite et de l'intégrité dans le processus de testage, les tests en ligne doivent être administrés dans un environnement contrôlé. L'expérience avec les clients à ce jour donne à penser, toutefois, que les installations et le matériel requis pour le testage en ligne demeurent un obstacle pour certains ministères et organismes.

[. . .] le Centre de psychologie du personnel a exploré la viabilité et les avantages potentiels du testage en ligne. [. . .] S'il est mis en œuvre selon les règles, ce type de testage pourrait représenter des avantages sur le plan de l'économie, des services et de l'évaluation.

3.129 S'il est mis en œuvre selon les règles, ce type de testage pourrait représenter des avantages sur le plan de l'économie, des services et de l'évaluation. Une mise en œuvre graduelle et stratégique sera tentée en 2005-2006.

Annexes

Annexe 1 : Renseignements statistiques et glossaire

Le présent rapport annuel renferme un certain nombre de graphiques et de tableaux, dont les données sont tirées d'une grande variété de sources.

Des données complètes sont disponibles en ligne à l'adresse suivante : **http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/2004/tables/index_f.htm**.

Source de données

L'information sur les activités d'embauche et de dotation est tirée des données provenant du fichier sur les titulaires de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Ce fichier provient quant à lui du système de rémunération de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. La Direction de l'information sur les nominations et de l'analyse de la CFP a élaboré une série d'algorithmes qui, appliqués aux dossiers, servent à produire le registre officiel de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation ayant lieu dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, d'après les transactions de rémunération soumises par les ministères et les organismes fédéraux.

Les nouvelles organisations suivantes ne sont pas incluses dans les tableaux statistiques du Rapport annuel de cette année, les lois habilitantes les concernant n'ayant pas encore été promulguées :

- Commerce international Canada;
- Sécurité publique et Protection civile Canada;
- Développement social Canada;
- Agence de santé publique du Canada.

L'Agence des services frontaliers du Canada n'y figure pas non plus, puisqu'elle n'est pas considérée comme une entité distincte dans le système de rémunération de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour la période visée par le rapport.

Activités d'embauche

On entend par « activités d'embauche » les nominations à la fonction publique, l'embauche à des emplois temporaires aux termes du paragraphe 21(2) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et le recrutement d'étudiants et d'étudiantes en vertu du *Décret concernant les programmes d'embauches des étudiants* et son règlement d'application.

Activités de dotation

Sont désignées par « activités de dotation » les nominations effectuées en vertu de la LEFP. Les nominations à la fonction publique comprennent la nomination d'une personne du grand public ou relevant d'un ministère ou d'un organisme gouvernemental qui n'est pas régi par la LEFP. Les activités de dotation dans la fonction publique englobent toutes les nominations ou les mutations au sein des ministères ou des organismes visés par la LEFP ou entre eux.

Glossaire

Appel *[Appeal]* – Processus de recours dont peut se prévaloir une personne n'ayant pas été retenue pour une nomination dans le cadre d'un concours interne ou d'un processus sans concours en vertu de l'article 21 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique.*

Bénéficiaire de priorité *[Priority Person]* – Personne admissible, pour une période limitée et en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou du *Règlement* connexe, devant être nommée sans concours et avant tous les autres candidats et candidates à tout poste au sein de la fonction publique pour lequel elle est qualifiée.

Cadre de nomination *[Appointment Framework]* – Approuvé par la Commission de la fonction publique le 11 mars 2005, le cadre compte trois composantes : les lignes directrices en matière de nominatio.:; la délégation; la responsabilisation. Le Cadre de nomination servira de guide aux administratrices générales et aux administrateurs généraux pour créer leurs propres systèmes de dotation en fonction de leurs besoins et pour s'assurer du respect des exigences législatives et des valeurs de dotation.

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) *[Staffing Management Accountability Framework (SMAF)]* – Fait partie d'une gamme de mécanismes élaborés en vue d'appuyer la responsabilisation des administrateurs généraux et des administratrices générales à l'égard de la façon dont ils et elles utilisent les pouvoirs de dotation qui leur sont délégués. Le CRGD fait mention de cinq indicateurs, soit la gouvernance, la planification, les lignes directrices, la communication et le contrôle. Ces indicateurs précisent les attentes de la Commission de la fonction publique (CFP) en ce qui a trait à un système de nomination bien géré qui produit les résultats énoncés dans la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique.* Les ministères et les organismes doivent présenter chaque année un Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation portant sur les indicateurs et fournissant à la CFP des renseignements dont celle-ci se sert pour évaluer le système de dotation.

Collectivité fonctionnelle *[Functional Community]* – Groupe de personnes travaillant dans le même domaine (p. ex. finances, communications, politiques, contrôle) au sein de la fonction publique fédérale, duquel naît une collaboration entre les ministères et les organismes régis par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou non en vue de répondre aux besoins de la collectivité en matière de ressources humaines. La gestion d'une telle collectivité respecte les intérêts des personnes et des ministères qui partagent des éléments communs; elle a comme objectif d'accroître la capacité de l'effectif de la fonction publique. Les chefs des collectivités fonctionnelles ont la responsabilité de diriger des initiatives communautaires précises, telles que des occasions d'apprentissage et de perfectionnement.

Compétence *[Competency]* – Valeur de dotation de la fonction publique; fait référence à la combinaison de qualités qui garantissent que les fonctionnaires sont qualifiés pour s'acquitter de leurs tâches dans la fonction publique.

Concours générique *[Generic Competition]* – Approche permettant de doter plusieurs postes semblables dans un ou plusieurs ministères ou organismes au moyen d'un seul processus de sélection, par opposition à plusieurs processus individuels.

Concours interne *[Closed Competition]* – Concours auquel seules les personnes employées au sein de la fonction publique sont admissibles.

Concours public *[Open Competition]* – Concours auquel le public est admissible, y compris les personnes employées au sein de la fonction publique.

Décret d'exclusion sur les langues officielles dans la Fonction publique *[Public Service Official Languages Exclusion Approval Order]* – Décret d'exclusion prévoyant les circonstances dans lesquelles une personne unilingue est soustraite aux exigences relatives à la connaissance des langues officielles d'un poste bilingue.

Dotation impérative *[Imperative Staffing]* – Nécessité, pour une personne nommée à un poste, de satisfaire aux exigences linguistiques du poste au moment de la nomination.

Dotation non impérative *[Non-imperative Staffing]* -- Processus de nomination visant à doter un poste bilingue de durée indéterminée (poste permanent) que l'administrateur général ou l'administratrice générale a désigné comme ne devant pas nécessairement être occupé par une personne connaissant les deux langues officielles au moment de la nomination. Si la candidate

ou le candidat retenu pour le poste ne répond pas aux exigences linguistiques relatives au poste, il ou elle doit faire la preuve de son admissibilité à des cours de langue ou démontrer que sa situation correspond aux exclusions énoncées dans le *Décret d'exclusion sur les langues officielles dans la Fonction publique*. Pour être admissible à des cours de langue, une personne doit démontrer sa capacité à acquérir la connaissance de l'usage de l'autre langue officielle pendant la période de formation permise et avant la fin de la période d'exemption de 24 mois.

Effectif occasionnel *[Contingent Workforce]* – Comprend le personnel nommé pour une période déterminée, les fonctionnaires temporaires et les personnes occupant des emplois pour étudiants. Les gestionnaires de la fonction publique fédérale font appel à cet effectif pour de nombreuses raisons, y compris la nécessité de doter des postes de façon temporaire (p. ex. lorsque des fonctionnaires sont en congé ou afin de satisfaire des besoins immédiats et inattendus en matière de ressourcement que la planification des ressources humaines ministérielles n'avait pas permis de prévoir).

Efficience *[Efficiency]* – Principe de gestion et de prestation des services qui favorise l'adoption de méthodes en matière de dotation permettant de rentabiliser les dépenses et dont l'exécution est simple, rapide et efficace.

Égalité d'accès *[Equity of Access]* – Valeur de dotation visant à favoriser l'égalité d'accès aux occasions d'emploi; les pratiques ne comportent pas de restrictions et englobent tous les groupes.

Embauche d'étudiants et d'étudiantes *[Student Hiring]* – Depuis l'entrée en vigueur du *Décret concernant les Programmes d'embauche des étudiants* et du *Règlement* connexe le 9 avril 1997, les étudiants et les étudiantes sont soustraits aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), à l'exception des paragraphes 16(4) et 17(4) relatifs à la citoyenneté. Ces recrues ne sont plus considérées comme ayant été nommées à la fonction publique en vertu de la LEFP. Pour les programmes à l'intention des étudiants et des étudiantes, aucun groupe professionnel n'est indiqué.

Emploi pour une durée indéterminée (poste permanent) *[Indeterminate Employment (permanent)]* – Emploi à temps partiel ou à temps plein dont la durée n'est pas déterminée.

Emploi pour une période déterminée *[Specified-period (Term) Employment]* – Emploi à temps partiel ou à temps plein dont la durée est déterminée à l'avance.

Emploi temporaire *[Casual Employment]* – Emploi à court terme consistant à embaucher des personnes au sein de la fonction publique pour une période ne dépassant pas 90 jours civils à la fois; de plus, les fonctionnaires temporaires ne peuvent pas travailler plus de 125 jours dans un même ministère au cours d'une période de 12 mois. Aucune des dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (à l'exception de celles autorisant de telles nominations) ne s'applique à ce type d'emploi.

Enquête *[Investigation]* – Enquête sur une plainte concernant une infraction présumée à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ou au *Règlement* connexe en ce qui concerne des questions qui ne peuvent faire l'objet d'appels en vertu de l'article 21 de la *Loi*.

Évaluation de langue seconde *[Second Language Evaluation]* – Test linguistique utilisé par la CFP pour déterminer la connaissance de la langue seconde (officielle) de fonctionnaires ainsi que de candidates et de candidats à des postes de la fonction publique.

Faire place au changement *[Embracing Change]* – Plan d'action du gouvernement, mis sur pied en 2000, fixant un objectif-repère de « un sur cinq » (20 p. 100) pour ce qui est de l'augmentation du taux de participation des membres des minorités visibles au sein de la fonction publique, visant notamment l'embauche au sein de la fonction publique avant 2003 et l'embauche dans le groupe de la direction avant 2005.

Favoritisme personnel en dotation *[Personal Favouritism in Staffing]* – Pour ce qui est du processus de dotation et de recrutement à la fonction publique fédérale, le favoritisme personnel vise une mesure ou une attitude inappropriée de la part d'un ou d'une fonctionnaire qui, en utilisant ses connaissances, ses pouvoirs ou son influence, accorde un avantage indu ou un traitement préférentiel à : 1) une employée ou un employé actuel ou à 2) une candidate ou un candidat, en vue d'un emploi à la fonction publique, afin d'en tirer un gain personnel contraire au bien de l'organisation.

Fonctionnaire excédentaire *[Surplus Employee]* – Personne nommée pour une durée indéterminée (poste permanent) ayant été officiellement déclarée excédentaire, par écrit, par l'administrateur général ou l'administratrice générale, en raison d'un manque de travail, de la suppression d'une fonction ou du transfert du travail ou d'une fonction vers l'extérieur de la fonction publique (initiatives concernant la diversification des modes de prestation des services).

Groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi *[Employment Equity Designated Groups]* – Selon la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, ces groupes sont les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles. Les données au sujet des Autochtones,

des personnes handicapées et des membres des minorités visibles sont acquises en comparant les données sur les fonctionnaires avec celles de la banque de données sur l'équité en matière d'emploi de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. Les données sur les femmes sont tirées du système de paye de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Impartialité *[Non-Partisanship]* – Valeur de dotation de la fonction publique visant à faire en sorte que les fonctionnaires soient nommés et promus objectivement, sans favoritisme politique ou personnel.

IPEX – Identification de parcours de perfectionnement au niveau EX. Il s'agit du nouvel outil de la CFP à l'intention des gestionnaires intermédiaires qui envisagent de poser leur candidature à des postes de cadre supérieur. IPEX est une série d'instruments d'évaluation conçus pour fournir une description complète des points forts d'une personne en matière de leadership ainsi que des domaines dans lesquels elle a besoin de perfectionnement.

Justice *[Fairness]* – Valeur de dotation de la fonction publique consistant à s'assurer que les décisions sont prises objectivement, sans favoritisme politique ou personnel; les pratiques témoignent du traitement juste des fonctionnaires ainsi que des candidats et candidates.

Mécanisme d'intégration des étudiants et étudiantes *[Student Bridging]* – Mécanisme qui permet aux gestionnaires d'embaucher des personnes ayant récemment obtenu un diplôme d'études postsecondaires. Pour être admissibles au processus d'intégration, les étudiantes et étudiants doivent avoir terminé un programme d'études au cours des 18 derniers mois, avoir déjà travaillé dans la fonction publique, dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant ou du Programme de stages d'enseignement coopératif (Coop) et d'internat, et être qualifiés.

Mérite *[Merit]* – Selon la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) actuelle, le mérite porte sur l'application des valeurs lors de la prise de mesures de dotation. Aucune définition officielle n'existe en ce qui concerne ce terme. (Voir *mérite individuel* et *mérite relatif*). Selon la nouvelle LEFP, le mérite comporte deux aspects. En premier lieu, toutes les personnes nommées doivent posséder les qualifications essentielles, qui comprennent la connaissance des langues officielles. En second lieu, le ou la gestionnaire (ou une autre personne déléguée par l'administrateur général ou l'administratrice générale) pourra tenir compte de ce qui suit :

- les qualifications qui sont considérées comme des atouts pour le travail, que ce soit actuellement ou à l'avenir;

- toutes les exigences opérationnelles et tous les besoins organisationnels actuels ou futurs qu'il ou elle a relevés;
- les besoins actuels et futurs de la fonction publique, tels qu'ils ont été déterminés par l'Employeur, pour prendre des décisions relatives aux besoins de l'organisation.

Mérite individuel *[Individual Merit]* – Une personne est évaluée et jugée qualifiée pour une nomination sans être comparée à d'autres. Les nominations selon le mérite individuel ne peuvent être faites que dans les circonstances décrites dans le Règlement sur l'emploi dans la fonction publique.

Mérite relatif *[Relative Merit]* – Une personne est évaluée par rapport à d'autres, jugée compétente pour un poste et classée selon son mérite.

Nomination intérimaire *[Acting Appointment]* – Affectation temporaire d'un membre du personnel aux fonctions d'un poste de niveau supérieur (c.-à-d. un poste ayant un taux de traitement maximal qui constituerait une promotion). Seules les nominations intérimaires de plus de quatre mois sont signalées.

Organismes distincts *[Separate Agencies]* – Organismes énumérés à l'Annexe V de la Loi sur la gestion des finances publiques. Ils sont des employeurs indépendants au sein de la fonction publique élargie et ont habituellement leurs propres systèmes de dotation.

Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAE) *[Accelerated Economist Training Program (AETP)]* – Programme de deux ans offert dans le cadre du Programme de recrutement postsecondaire, maintenant géré par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, orienté vers les étudiantes et étudiants en économie et en politique publique. Le PFAE offre aux candidates et aux candidats possédant une maîtrise dans n'importe quelle discipline la possibilité de travailler aux côtés des principaux décideurs du pays à l'élaboration des politiques à caractère social, économique et international.

Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs *[Accelerated Executive Development Program]* – Programme de perfectionnement géré par l'Agence de gestion des ressources humaines du Canada qui a pour objectif de cerner un groupe représentatif de cadres des niveaux EX-1 à EX-3 qui démontrent un fort potentiel en matière de leadership et pourraient devenir sous-ministres adjoints ou sous-ministres adjointes, puis d'investir dans leur perfectionnement et leur avancement.

Programme de recrutement des leaders en politiques *[Recruitment of Policy Leaders Program]* – Programme qui cible et recrute des diplômés et diplômées d'excellence pour la fonction publique du Canada. Il tient compte des qualifications universitaires et professionnelles supérieures des candidates et candidats afin de recruter des analystes des politiques qui assumeront des responsabilités de haut niveau.

Programme de recrutement postsecondaire *[Post-Secondary Recruitment Program]* – Programme conçu pour permettre aux ministères et aux organismes de recruter des personnes ayant récemment obtenu leur diplôme universitaire pour doter des postes d'entrée tout au long de l'année.

Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat *[Co-operative Education/Internship Program]* – Programme visant à permettre à des étudiantes et étudiants de niveau postsecondaire d'acquérir une expérience de travail pratique et pertinente au sein de la fonction publique pouvant les aider à satisfaire les exigences de leur programme d'études.

Programme de stagiaires en gestion *[Management Trainee Program]* – Programme faisant partie du Programme de recrutement postsecondaire, aujourd'hui géré par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, qui permet de recruter et de former des diplômées et diplômés universitaires récents dans une vaste gamme de domaines.

Programme des adjoints de recherche *[Research Affiliate Program]* – Programme de recrutement spécialement conçu pour permettre aux étudiantes et étudiants de niveau postsecondaire d'acquérir de l'expérience en recherche appliquée (conception, réalisation et évaluation) lorsqu'ils et elles ont besoin de ces connaissances et habiletés pour obtenir leur diplôme.

Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) *[Federal Student Work Experience Program (FSWEP)]* – Mécanisme de base au moyen duquel les ministères et les organismes du gouvernement fédéral recrutent chaque année des étudiantes et étudiants pour quelque 7 000 emplois temporaires pour étudiants. Le PFETE accorde aux personnes qui fréquentent à plein temps les écoles secondaires, cégeps, collèges, écoles techniques ou universités une excellente occasion de se familiariser avec les rouages du gouvernement fédéral et d'acquérir de l'expérience, tout en améliorant leurs compétences et leur aptitude à l'emploi.

Promotion *[Promotion]* – Nomination d'un ou d'une fonctionnaire à un poste de niveau plus élevé dont le taux de traitement maximal dépasse celui du poste qu'il occupait d'un montant égal ou supérieur à la plus petite augmentation d'échelon du nouveau poste. Si le nouveau poste ne comporte aucune augmentation fixe d'échelon, l'augmentation doit être égale ou supérieure à 4 p. 100 du taux de traitement maximal du poste antérieur.

Rayons *[Radii]* – L'utilisation de rayons délimitant un périmètre pour définir les zones de sélection consiste à établir un rayon d'un certain nombre de kilomètres à partir d'un lieu de travail. La distance minimale servant à définir une zone locale de sélection est fondée sur la distance moyenne parcourue pour se rendre au travail dans une région, selon le recensement.

Répertoire de préqualification (RPQ) *[Pre-Qualified Pool (PQP)]* – Répertoire de candidates et de candidats ayant été entièrement évalués et jugés qualifiés. Un RPQ constitue un mécanisme de dotation efficace, tant pour les candidats et candidates que pour les gestionnaires, étant donné qu'il s'agit d'une liste de personnes ayant été rigoureusement évaluées en fonction des exigences relatives à un poste ou à des postes semblables de mêmes groupe et niveau professionnels.

Représentativité *[Representativeness]* – Valeur de dotation visant à s'assurer que l'effectif de la fonction publique fédérale est représentatif de celui du marché du travail au Canada.

Ressourcement *[Resourcing]* – Comprend à la fois la dotation et le recrutement. La **dotation** *[Staffing]* est le processus d'embauche de personnes à l'intérieur de la fonction publique. Le **recrutement** *[Recruitment]* est le processus d'embauche de recrues à l'extérieur de la fonction publique.

Ressourcement électronique *[E-resourcing]* – Utilisation des technologies pour présélectionner électroniquement un grand nombre de candidatures afin de surmonter l'un des principaux obstacles (la gestion des volumes) engendrés par le fait de rendre les emplois de la fonction publique disponibles à l'échelle nationale. Le ressourcement comprend à la fois le recrutement (à l'extérieur de la fonction publique) et la dotation (dans la fonction publique).

SELEX – Simulations pour la sélection des EX. Il s'agit de l'instrument utilisé par la CFP pour évaluer les compétences clés en leadership afin de s'assurer du rendement efficace des titulaires des postes de direction.

Souplesse *[Flexibility]* – Principe de gestion et de prestation des services qui favorise l'adoption de méthodes de dotation adaptées aux besoins particuliers d'un ministère ou d'un organisme.

Système de ressourcement de la fonction publique *[Public Service Resourcing System]* – Prototype de système conçu pour évaluer la capacité des technologies à présélectionner un grand nombre de candidatures, en prévision de l'accroissement de l'utilisation de la zone nationale de sélection.

Test d'interaction orale *[Oral Interaction Test]* – Test visant à évaluer la capacité d'un candidat ou d'une candidate à comprendre et à parler sa seconde langue officielle dans un contexte lié au travail. Le test prend la forme d'une conversation avec un évaluateur ou une évaluatrice portant sur des questions relatives au travail et dure environ 30 minutes.

Transparence *[Transparency]* – Valeur de dotation de la fonction publique visant une communication franche avec les fonctionnaires ainsi que les candidats et candidates au sujet des pratiques et des décisions en matière de dotation.

Valeurs et principes de dotation *[Staffing Values and Principles]* – Les valeurs liées aux résultats sont la compétence, l'impartialité et la représentativité. Les valeurs touchant les processus sont la justice, l'équité et la transparence. Les principes de gestion et de prestation des services sont la souplesse et l'efficience.

Vérification *[Audit]* – Examen objectif et systématique des activités donnant lieu à une évaluation indépendante des résultats et de la gestion de ces activités.

Zone de sélection *[Area of Selection]* – Caractéristiques géographiques, professionnelles et organisationnelles auxquelles doivent se conformer les candidates et candidats éventuels pour être admissibles à une nomination au sein de la fonction publique fédérale. Dans un processus sans concours, la zone de sélection détermine qui bénéficie du droit d'appel.

Zone nationale de sélection *[National Area of Selection]* – Résultat de l'abolition des critères géographiques auxquels devaient satisfaire les candidates et candidats éventuels pour être admissibles à des postes dans la fonction publique.

Annexe 2 : Critères de recrutement externe

Les critères suivants sont utilisés pour évaluer les demandes de nomination sans concours de l'extérieur de la fonction publique, faites par les ministères qui ne disposent pas des pouvoirs de faire de telles nominations en vertu de leur Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation.

1. Le poste fait partie d'un groupe de pénurie.

2. Le poste est situé dans une zone géographique éloignée et il est improbable qu'un concours public permettre de trouver d'autres candidates et candidats qualifiés.

3. Le poste requiert des compétences très spécialisées et une personne de fort calibre pourrait échapper au ministère concerné si la nomination n'était pas faite rapidement (p. ex. la nomination d'un remarquable chercheur, d'une participante ou d'un participant à un programme de bourses de recherche ou d'un ou d'une spécialiste du domaine).

4. Un projet ou un programme cofinancé par le gouvernement fédéral et un autre secteur (p. ex. l'industrie ou un autre ordre de gouvernement) pourrait être compromis si le poste n'est pas doté immédiatement, et il y aurait peu de chance qu'un concours public permette de trouver des personnes plus qualifiées.

5. Le poste est doté suite au transfert de responsabilités au gouvernement fédéral et la personne proposée travaille dans l'organisation concernée au moment du transfert.

6. La personne proposée travaillant antérieurement dans le cadre de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* dans un poste requérant des compétences similaires, il y aurait peu de chance qu'un concours public permette de trouver des candidats ou candidates plus qualifiés.

7. La personne proposée avait été embauchée à titre temporaire en raison d'un processus de sélection basé sur le mérite relatif mené par la CFP ou le ministère pour exécuter des tâches exigeant des compétences similaires à celles requises pour le poste à doter et il y aurait peu de chance qu'un concours public permette de trouver des candidats plus qualifiés.

8. La nomination d'un membre qualifié d'un groupe désigné aux fins de l'équité en matière emploi augmenterait ou consoliderait la représentativité du ministère, et elle est proposée dans le contexte d'un programme d'équité en matière emploi administré par le ministère ou la CFP.

9. Une nomination pour une durée indéterminée (poste permanent) est proposée dans le contexte d'une situation d'urgence.